

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE AUDITORÍA

**“CONTABILIDAD Y AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS:
HERRAMIENTAS PARA EL CONTROL DE GESTIÓN
SOCIAL”**

**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE CONTADOR PÚBLICO AUDITOR Y AL
GRADO DE LICENCIADO EN SISTEMAS DE INFORMACION**

PROFESOR GUÍA: RAFAEL PARRAO UBILLA.

VERÓNICA ALEJANDRA REINOSO GAJARDO.

VALPARAÍSO, 2003

RESÚMEN.

Hoy en día vivimos en un mundo globalizado, en el cual las organizaciones deben adoptar estilos de gestión flexibles y dinámicos, que les permitan obtener ventajas competitivas, diferenciadoras y sustentables en el tiempo. De modo, que puedan adaptarse a los requerimientos de estructuras económicas, organizacionales, estratégicas y culturales de las empresas, alternativa que hoy está fuertemente condicionada por la *capacidad de gestión eficaz de sus recursos humanos*. Entendiendo los recursos humanos como elementos estratégicos dentro de la organización, en tanto son ellos quienes diferencian a las empresas y crean ventajas competitivas.

Para una Gestión adecuada del recurso humano, la empresa debe implementar un *sistema de control de gestión social*, que considere las nuevas exigencias internas y externas. La capacitación, prevención de riesgos, remuneración, distribución de tiempos de trabajo, clima social, comunicación interna, son elementos estratégicos que se deben saber administrar, de manera tal que se obtengan ventajas competitivas.

Es así como se propone en este trabajo el siguiente problema de investigación:

“Determinar cuáles son las nuevas tendencias en la administración de recursos humanos y su relación con el uso de la Contabilidad y la Auditoría Social, como herramientas válidas para el control de Gestión Social y su aplicación como alternativa innovadora para optimizar la gestión empresarial.”

Se pretende revisar el estado actual de estas tendencias teóricas y la práctica empresarial referidas a los conceptos mencionados, como una forma de destacar el papel que pueden cumplir en ese objetivo de diseñar elementos diferenciadores competitivos dentro de las organizaciones.

Los resultados de este estudio contribuirán a ampliar el ámbito de gestión del profesional de la administración y control de gestión en un área de incipiente desarrollo ya

que permite la elaboración de nuevas pautas para la medición de nuevos indicadores centrados en el capital humano.

Se plantea como objetivo general lo siguiente:

“Investigar bibliográficamente, el estado actual de la teoría y práctica empresarial en relación con la difusión y desarrollo de conceptos de Contabilidad y Auditoría Social de Recursos Humanos, en el ámbito del control de gestión social en materia de Personal a nivel nacional e internacional.”

Para el logro de este objetivo se pretende, investigar el concepto de responsabilidad social de la empresa en relación con el manejo de sus Recursos Humanos, analizar el uso de la contabilidad de recursos humanos para la gestión y control social, y analizar el uso de la auditoría social de recursos humanos como herramienta para el control de gestión social.

El tipo de la investigación es de carácter indagatorio, en razón del escaso conocimiento acerca del tema en el país, para lo cual se a utilizado como metodología de trabajo la recopilación y revisión de la bibliografía actualizada en estas materias, revisión de trabajos de investigación nacionales e internacionales existentes actualmente en el ámbito académico y empresarial, utilizando fuentes bibliográficas impresas y digitales.

Este trabajo se ha estructurado en cinco capítulos que se componen de la siguiente manera:

En el Capítulo Primero, denominado “Evolución del factor humano dentro de la organización”, se presenta un desarrollo respecto a los orígenes de la organización, su evolución y destacando la importancia del factor humano dentro de la misma. Se desarrolla a su vez el concepto de responsabilidad social, su consideración dentro de la organización, su relación con el balance social y las iniciativas en Chile respecto al tema.

En el Capítulo Segundo; “De la Gestión de Recursos Humanos hacia la Gestión del Talento”, en este se aborda el tema de la Administración de Recursos Humanos, su evolución

a través del tiempo y se explican las nuevas tendencias en Administración, destacando como una nueva tendencia la Gestión del Talento, se describen así su enfoque, objetivos y los procesos en que se desarrolla.

En el Tercer Capítulo se presenta como “Sistemas de Información”, se analizan el origen y desarrollo del Sistema de Información Contable y del Sistema de Información Social y su importancia para una buena gestión y toma de decisiones.

En el Capítulo cuarto: “La Contabilidad de los Recursos Humanos”, se desarrolla el concepto y objetivos, además se hace una diferencia entre la Contabilidad de Recursos Humanos y Capital Humano, y se hace referencia a las investigaciones orientadas a la aproximación de los recursos humanos desde una perspectiva contable, se hace mención a estudios realizados en Suecia y se analiza la perspectiva del registro contable con relación a las Normas Contables del Colegio de Contadores. Así como también se analizan las investigaciones respecto a la contabilidad de recursos humanos y su relación con el control de gestión.

En el Capítulo cinco: “Herramientas utilizadas en un sistema de información social”, se analizan diferentes instrumentos de información y gestión que pueden ser utilizados por las empresas como los Cuadros de Mando y el Balance Social. Se describen otros estados de información social y se explica la situación en Chile respecto a este tema, además se presentan dos modelos de balance social, el modelo Ibase 2003 y el modelo incorporado por una empresa ACHS, en su memoria 2002.

El último Capítulo se presenta como: “Auditoría Social de Recursos Humanos”, se desarrolla este concepto, las ventajas, metodología, técnicas para la obtención de información. Se relaciona con el concepto de control de gestión proponiéndola como una herramienta para el control de gestión social. Se describe el modelo de auditoría de recursos humanos desarrollado en España COP/IE'93 el cual se adjunta en el anexo n°8.

El tema de esta investigación es relevante y pertinente debido a que existe en el área de Administración de Recursos Humanos y como tal, es una área incorporada en la formación de un Contador Auditor. Además se trata de conceptos de contabilidad y auditoría en que el auditor debe adoptar un papel activo y evitar delegar estos temas a otros profesionales.

Además, el conocimiento de estos temas, permite un lenguaje sobre las ciencias administrativas actualizado lo que facilita la realización de trabajos interdisciplinarios, facilita un manejo de la información social que permite la recopilación, análisis y generación de informes que representen la gestión social que realiza la empresa y permite plantear innovaciones respecto al manejo y uso de la información social generada por la empresa.

Los aprendizajes que entrega esta investigación son diversos, en el área de la administración podemos apreciar que, la importancia del Factor Humano no es un concepto que exista hoy en día, sino que ha ido evolucionando progresivamente hasta ser considerado el elemento principal de la actividad empresarial. Al mismo tiempo las empresas, deben asumir su responsabilidad social, con sus trabajadores, accionistas, con sus grupos de interés (stakeholders). Es por ello, que las empresas que practican la responsabilidad social con sus trabajadores en particular, son aquellas que consideran al ser humano como recurso estratégico y la gestión adecuada del mismo son fundamentales para el desarrollo organizacional.

Los estilos de gestión han ido evolucionando hacia nuevas tendencias. Como una propuesta innovadora de gestión, aparece la “Gestión del Talento” en esta propuesta se da una mayor importancia al recurso humano y por ende una mayor preocupación por la buena gestión y el control

En el área de investigación contable se presentan el desarrollo de investigaciones que pretenden incorporar los activos intangibles no considerados en la normativa contable, que entre otros destaca el capital humano, a la contabilidad tradicional, y es allí donde resurge la *contabilidad de recursos humanos*, también aparecen tendencias hacia un desarrollo creciente de teorías e investigaciones acerca de la evaluación y valoración del capital intelectual, las cuales vienen desde tiempos remotos, pero hoy en día han tomado una mayor connotación.

No solo por que exista una mayor preocupación por el recurso humano, sino que es una de las formas para encontrar una solución a la diferencia entre el valor de mercado y valor contable que registran las empresas.

Siguiendo con el área de la información Social; hay un aumento en la investigación de modelos que incorporen variables cuantitativas y cualitativas en la información que éstos presentan por parte de grandes empresas europeas y norteamericanas. Las cuales han desarrollado modelos que entreguen información acerca del capital intelectual, como el navegador de Skandia y Cuadro de mando integral. Aunque los informes financieros que entrega la contabilidad tradicional son la norma general, estos modelos son anexados como informes complementarios voluntarios, dentro de los cuales se incorporan información acerca de la inversión en Capital humano.

La importancia de los sistemas de información, tanto económico como social, que se adapte a los nuevos requerimientos, constituye un factor estratégico pilar de todo sistema de gestión. En esta búsqueda por encontrar herramientas de gestión y control social de recursos humanos, que nos permitan evaluar el cumplimiento de los objetivos organizacionales, así como también la responsabilidad social asumida y poder informar de manera eficiente las relaciones de la empresa con su entorno.

Aparecen los conceptos de balance social, cuadros de mandos y otros informes, que tienen como característica ser una herramienta utilizadas en un sistema de información social, para la evaluación, análisis y presentación de información que nos permitan conocer las prácticas organizacionales respecto a políticas sociales. En este sentido se presentan los balances sociales propuesto en el modelos Ibase y el utilizado en la empresa ACHS.

Pero más ligado al control de gestión social en materia de recursos humanos, se encuentra la auditoria de recursos humanos, la cual es una eficiente herramienta de evaluación del funcionamiento de las actividades realizadas en el departamento de recursos humanos, a

través de un proceso sistemático y formal, al igual que el utilizado en otros tipos de auditoría, entregando información a través de un informe de auditoría.

Además, se constató a través de la documentación recopilada en esta investigación, que existe la tendencia, en aumento, de informar acerca de las políticas de desarrollo sustentable, esto quiere decir, que las organizaciones empresariales actuales para el logro de sus objetivos estratégicos, establecen lineamientos que brindan un direccionamiento estratégico y fortalecen ciertas políticas específicas, directrices y normativas, con orientaciones para la protección del medio ambiente, trabajadores y la comunidad.

En este sentido, se proponen diversos informes de sustentabilidad o sostenibilidad y es en esta área también, en donde el auditor puede tomar un rol activo, el cómo validar la información entregada por estos reportes, y como proponer una normativa que regule de tal manera que pueda existir un “balance integral”, conformado por el balance contable y otro reporte social (como el balance social o reporte de sustentabilidad) que incorpore los hechos relacionados a la actividad empresarial, que le dan valor y no están considerados por la contabilidad tradicional, permitiendo así entregar una posibilidad de interpretar realmente la situación de la empresa. Además de ser una herramienta de gestión y control que permitiría mejorar los procesos y optimizar los objetivos, corrigiendo de forma dinámica las desviaciones.

ÍNDICE

Introducción

<u>Capítulo 1: Evolución del factor humano dentro de la organización.</u>	5
1.1 La organización y el factor humano	
1.2 Responsabilidad Social	
1.2.1 ¿Qué se entiende por Responsabilidad Social?	
1.2.2 Responsabilidad social y su relación con el Balance Social.	
1.2.3 La Responsabilidad Social en Chile	
1.3 El factor humano y sus implicancias económicas, organizacionales y estratégicas	
<u>Capítulo 2: De la Gestión de Recursos Humanos hacia la Gestión del Talento.</u>	21
2.1 Evolución de la Gestión de Recursos Humanos	
2.2 Gestión Estratégica de Recursos Humanos	
2.3 Características del Sistema de Gestión actual y nuevas tendencias	
2.4 Gestión del Talento Humano ¿Un nuevo concepto?	
2.4.1 Concepto de Gestión del Talento	
2.4.2 Las personas como socias de la Organización	
2.4.3 Aspectos fundamentales de la Gestión del Talento Humano	
2.4.4 Objetivo de la Gestión del Talento Humano	
2.4.5 Planeación Estratégica de la Gestión del Talento Humano	
2.4.6 Los seis procesos de la Gestión del Talento Humano	
2.4.6.1 Admisión de personas	
2.4.6.2 Aplicación de personas	
2.4.6.3 Compensación de personas	
2.4.6.4 Desarrollo de personas	
2.4.6.5 Mantenimiento de las condiciones laborales de las personas	
2.4.6.6 Monitoreo de personas	

2.4.6.7 Evaluación de la gestión del TH.

Capítulo 3: Sistemas de información. 53

3.1. El Sistema de Información Contable

3.2 El Sistema de Información Social

Capítulo 4: La Contabilidad de los Recursos Humanos 59

4.1. Orígenes, conceptos y objetivos de la Contabilidad de Recursos Humanos

4.2. Contabilidad de Recursos Humanos y Capital Humano o Intelectual

4.3. Investigaciones en Contabilidad Recursos Humanos

4.3.1 Valoración de costos ligados a los Recursos Humanos

4.3.2 Medida del valor de los recursos humanos

4.3.3 Limitaciones en las investigaciones experimentales de Contabilidad de Recursos Humanos

4.3.4 El cálculo de los Resultados económicos de la inversión en Recursos Humanos

4.3.5 Contabilidad Recursos Humanos y Control de Gestión

4.3.6 Registro contable de los Recursos Humanos

Capítulo 5: Herramientas utilizadas en un Sistema de Información Social 87

5.1 Cuadro de Mando Social

5.1.1 Contenido y presentación

5.1.2 Las principales áreas claves e indicadores de un cuadro de mando social

5.2 Balance social

5.3 Otros estados de Información Social

5.4 Situación en Chile respecto al Balance Social

5.5 Modelos de Balance Social; Una realidad.

- 6.1 Interés por la Auditoría social de Recursos Humanos
- 6.2 Concepto de Auditoría de Recursos Humanos
- 6.3 Ventajas de la Auditoría de Recursos humanos
- 6.4 Niveles de aplicación de la Auditoría de Recursos humanos
- 6.5 Aspectos a auditar
- 6.6 El agente de auditoría
- 6.8 Métodos de evaluación del sistema de RH
 - 6.8.1 Método basado en indicadores claves
 - 6.8.2 Método basado en la reputación
 - 6.8.3 Método Analítico
 - 6.8.4 Método Estratégico
- 6.9 Técnicas para la obtención de información
- 6.10. Informe de auditoría de recursos humanos.
- 6.11. La auditoría de Recursos Humanos y el control de gestión
 - 6.11.1 Control de Gestión
 - 6.11.2 La auditoría de Recursos Humanos como una herramienta de control de gestión.

Conclusiones 137

Bibliografía 141

ANEXOS

- Anexo N° 1: Libro Verde de la Responsabilidad Social de las Empresas, 2001.
- Anexo N° 2: Inversión Socialmente Responsable
- Anexo N° 3: Listado de empresas Socias de Acción Empresarial
- Anexo N°4: Indicadores de Recursos Humanos
- Anexo N°5: Global Reporting Initiative (GRI)
- Anexo N°6: Guía Práctica para el Reporte Social y Medioambiental de las Empresas
- Anexo N°7: Normas de Auditoría Social SA 8000
- Anexo N° 8: Modelo COP/IE'93

INTRODUCCIÓN.

Las organizaciones actuales, inmersas en un mundo globalizado, necesitan encontrar ventajas competitivas diferenciadoras sustentables en el tiempo y en entornos altamente dinámicos, que se adapten a los requerimientos de estructuras económicas, organizacionales, estratégicas y culturales de las empresas, alternativa que hoy está fuertemente condicionada por la capacidad de gestión eficaz de sus recursos humanos. Entendiendo los recursos humanos como elementos estratégicos dentro de la organización, en tanto son ellos quienes diferencian a las empresas y crean ventajas competitivas, se debe transitar desde una concepción del personal como gasto a otra de inversión.

Asimismo el diseño de estilo de Gestión de las empresas, se tiene que caracterizar por ser más flexibles, con una mayor capacidad de adaptación a las situaciones cambiantes, lo cual se logra cuando el trabajador se identifica con la empresa, con el proyecto de la misma y a través del cual se motiva e integra, considerándose parte de ella. Por lo tanto, la empresa debe llevar a cabo una gestión estratégica del recurso humano, acorde con las nuevas tendencias, considerándolo un socio que aporta sus habilidades, conocimiento e inteligencia como capital, esperando como retorno una buena remuneración, beneficios, buen clima laboral, contribuyendo a su realización personal.

En este sentido, es necesario que para una Gestión adecuada del recurso humano, se implemente un sistema de control de gestión social, que considere las nuevas exigencias internas y externas. La capacitación, prevención de riesgos, remuneración, distribución de tiempos de trabajo, clima social, comunicación interna, son elementos estratégicos que se deben saber administrar, de manera tal que se obtengan ventajas competitivas.

La presente investigación propone un estudio exploratorio sobre las nuevas tendencias de la Contabilidad y Auditoría de Recursos Humanos como herramienta de control de gestión organizacional. Se pretende revisar el estado actual de estas tendencias teóricas y la práctica

empresarial referidas a los conceptos mencionados, como una forma destacar el papel que pueden cumplir en ese objetivo de diseñar elementos diferenciadores competitivos dentro de las organizaciones.

Es así como se propone el siguiente problema de investigación:

“Determinar cuáles son las nuevas tendencias en la administración de recursos humanos y su relación con el uso de la Contabilidad y la Auditoría Social, como herramientas válidas para el control de Gestión Social y su aplicación como alternativa innovadora para optimizar la gestión empresarial.”

Los resultados de este estudio contribuirán a ampliar el ámbito de gestión del profesional de la administración y control de gestión en un área de incipiente desarrollo ya que permite la elaboración de nuevas pautas para la medición de nuevos indicadores centrados en el capital humano.

Con este estudio además de investigar las teorías que existen de los temas en cuestión y demostrar que son herramientas posibles de utilizar para optimizar un control de gestión social eficaz, se pretende integrar la información disponible en la actualidad con relación a las nuevas alternativas para el control de gestión de Recursos Humanos de que disponen hoy las empresas.

Se plantea como objetivo general lo siguiente:

“Investigar bibliográficamente, el estado actual de la teoría y práctica empresarial en relación con la difusión y desarrollo de conceptos de Contabilidad y Auditoría Social de Recursos Humanos, en el ámbito del control de gestión social en materia de Personal a nivel nacional e internacional.”

Para el logro de este objetivo se pretende, investigar el concepto de responsabilidad social de la empresa en relación con el manejo de sus Recursos Humanos, analizar el uso de la

contabilidad de recursos humanos para la gestión y control social, y analizar el uso de la auditoría social de recursos humanos como herramienta para el control de gestión social.

El tipo de la investigación es de carácter indagatorio, en razón del escaso conocimiento acerca del tema en el país, para lo cual se a utilizado como metodología de trabajo la recopilación y revisión de la bibliografía actualizada en estas materias, revisión de trabajos de investigación nacionales e internacionales existentes actualmente en el ámbito académico y empresarial, utilizando fuentes bibliográficas impresas y digitales.

La investigación se desarrollará de acuerdo a la revisión crítica y analítica de diversos aportes existentes en la bibliografía y en las fuentes de consulta. Las cuales se discutirán y evaluarán con el profesor guía.

Para el logro de estos objetivos el informe se ha estructurado en cinco capítulos y siete anexos de la siguiente manera:

En el Capítulo Primero, denominado “Evolución del factor humano dentro de la organización”, se presenta un desarrollo respecto a los orígenes de la organización, su evolución y la importancia del factor humano dentro de la misma. Se desarrolla a su vez el concepto de responsabilidad social, su consideración dentro de la organización, su relación con el balance social y su estado actual en Chile.

En el Capítulo Segundo; “De la Gestión de Recursos Humanos hacia la Gestión del Talento”, en este se aborda el tema de la Administración de Recursos Humanos, su evolución a través del tiempo y se explican las nuevas tendencias en Administración, destacando como una nueva tendencia la Gestión del Talento, se describen así su enfoque, objetivos y los procesos en que se desarrolla.

En el Tercer Capítulo se presenta como “Sistemas de Información”, se analizan el origen y desarrollo del Sistema de Información Contable y del Sistema de Información Social y su importancia para una buena gestión y toma de decisiones.

En el Capítulo cuarto: “La Contabilidad de los Recursos Humanos”, se desarrolla el concepto y objetivos, además se hace una diferencia entre la Contabilidad de Recursos Humanos y Capital Humano, y se hace referencia a las investigaciones orientadas a la aproximación de los recursos humanos desde una perspectiva contable.

En el Capítulo cinco: “Herramientas utilizadas en un sistema de información social”, se analizan diferentes instrumentos de información y gestión que pueden ser utilizados por las empresas como los Cuadros de Mando y el Balance Social. “

El último Capítulo se presenta como: “Auditoría Social de Recursos Humanos”, se desarrolla este concepto, las ventajas, metodología, técnicas para la obtención de información. Se relaciona con el concepto de control de gestión proponiéndola como una herramienta para el control de gestión social.

Respecto a la relevancia y la pertinencia de este tema para nuestra profesión, podemos destacar lo siguiente: Es un tema que existe en el área de Administración de Recursos Humanos y como tal, es una área incorporada en la formación de un Contador Auditor. Además se trata de conceptos de contabilidad y auditoría en que el auditor debe adoptar un papel activo y evitar delegar estos temas a otros profesionales.

En este sentido, el tema es relevante por que permite un lenguaje sobre las ciencias administrativas actualizado lo que facilita la realización de trabajos interdisciplinarios, por otro lado el conocimiento de estos temas facilita un manejo de la información social que permite la recopilación, análisis y generación de informes que representen la gestión social que realiza la empresa. Así como también el conocimiento de esta temática permite plantear innovaciones respecto al manejo y uso de la información social generada por la empresa.

CAPÍTULO 1: EVOLUCIÓN DEL FACTOR HUMANO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

El área de la administración de recursos humanos ha ido evolucionando a través del tiempo, hasta adquirir sus características actuales. La revolución industrial de los siglos XVIII y XIX dio origen a la necesidad de dar un enfoque sistémico a la administración y a las distintas fases de la evolución del mundo del trabajo, para que fueran capaces de coordinar todos los elementos. Numerosas y diversas contribuciones de autores especialistas han ido creando los diferentes enfoques de la administración que han permitido a gerentes y administradores mejorar sus conocimientos sobre las organizaciones y su capacidad de dirigirlas.

La importancia del factor humano es un concepto que evoluciona progresivamente hasta llegar a considerarse como el elemento principal de la actividad empresarial, de manera que una gestión adecuada del mismo y una integración en los procesos de gestión es fundamental para el desarrollo de las organizaciones.

1.1 LA ORGANIZACIÓN Y EL FACTOR HUMANO

Las personas desarrollan la mayor parte de su vida dentro de las Organizaciones, ya sea, viviendo o trabajando y, desde esta perspectiva la producción de bienes y servicios no se puede desarrollar por sujetos en forma aislada. Cuanto más industrializadas sea la sociedad, más numerosas y complejas se vuelven las organizaciones, necesitando éstas a su vez recursos más complejos para su supervivencia y desarrollo.¹

La organización es un sistema en el cual dos o más personas se interrelacionan para el logro de un objetivo en común, es decir, son capaces de comunicarse y contribuyen con su

¹ Chiavenato, Idalberto (2000): "Administración de Recursos Humanos" Quinta edición, Mc Graw Hill,.p2-3

acción al cumplimiento de un propósito común. La interacción que se produce al interior de las organizaciones, entre las personas, es denominada también interacción social, y ésta ocurre con el fin de comunicarse de manera permanente entre los sujetos.

La interrelación entre los sujetos se sustenta sobre la base de la comunicación, siendo este el medio para dar a conocer ideas, opiniones y necesidades ya sean emocionales, intelectuales, económicas, etc. Eso explica en alguna medida la necesidad del ser humano de constituir un grupo social, con sus propias pautas y normas, dando forma a una cultura organizacional inmersa en una cultura mayor.

Podemos decir, que las organizaciones tienen por objetivo dar satisfacción a las necesidades que surgen al interior del grupo humano o que existen para cumplir objetivos que los individuos aisladamente no pueden alcanzar, como por ejemplo necesidad de pertenencia, de realización y de reconocimiento. De esta manera se sobreponen a sus limitaciones individuales, como la capacidad intelectual o de fuerza, pero adquieren una limitante que es la de trabajar eficazmente con otros.²

Toda organización debe necesariamente tener o desarrollar una estructura organizacional que dé sentido y orden al grupo. Esta estructura se forma de acuerdo a roles y status que deben asumir sus distintos integrantes. De esta forma el rol de un Gerente debería ser distinto al de un Asistente de Producción, de manera conceptual, el Asistente conoce y sabe lo que esperan de su comportamiento al interior de la organización donde trabaja y también sabe que las mayores responsabilidades no se esperan de él sino que del Gerente.

La organización se caracteriza por ser un sistema complejo en donde se forman grupos y subgrupos. Las grandes organizaciones requieren de muchos intermediarios para operar, no importando quien ejecute la actividad, sino que ésta se realice. Uno de los aspectos más importantes que diferencian los grupos dentro de las organizaciones es el nivel de formalidad de sus estructuras. En una organización familiar la estructura es informal y flexible pues no posee descripción de cargos o roles de forma explícita. Por el contrario en una organización

² Chiavenato, Idalberto (2000): "Administración de Recursos Humanos" Quinta edición, Mc Graw Hill

empresarial la estructura es formal y jerarquizada, con una clara definición de cargos y deberes.

De esta forma podemos distinguir un grupo humano cualquiera de una organización. El primero es un conjunto de individuos que se identifican con otros e interactúan o se comunican en formas estructuradas, de manera informal, que se fundamenta en normas, metas y valores que ellos comparten en forma implícita.

En cambio, una organización se define como “la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad.”³

Otra característica que se debe considerar, es la de describir a la organización como un sistema abierto, sensitivo y con capacidad de respuesta a los cambios en sus ambientes. Se definen así porque tiene límites difíciles de definir, poseen la capacidad de desarrollarse y crecer, existen por el intercambio de materia, energía e información con el ambiente y la transformación dentro de sus límites. El propósito de la organización como sistema es su supervivencia o estabilidad interna, la cual se logra a través de una multiplicidad de objetivos y funciones que interactúan con el ambiente. La organización consta de un número de subsistemas dinámicamente interdependientes, por lo tanto, cualquier cambio en alguno de ellos puede afectar los otros subsistemas.⁴

Al observar las organizaciones como sistemas abiertos, debemos considerar a su vez a la empresa como un sistema, que está formada por subsistemas; financiero, comercial, productivo y personal que están estrechamente relacionados.

Los objetivos del sistema global determinan los objetivos de los subsistemas y al mismo tiempo, las metas y objetivos de cada subsistema influirán y se verán influidos por los

³ Schein, Edgard H (1997): “Sicología de la Organización”, Prentis Hay.

⁴ Chiavenato, Idalberto (1992) “Introducción a la Teoría General de la administración” 3era ed., Mc Graw Hill.

restantes. Debemos considerar además que el sistema “empresa” es parte de una sociedad con características políticas, económicas y socioculturales determinadas. Estará entonces, en contacto con otros subsistemas como son los clientes, competidores, proveedores y otros, que influirán y se verán influidos por la empresa.

Uno de los elementos en común de toda organización son las personas, éstas son la base de toda organización, llevan a cabo los avances, los logros y también los errores, están dotadas de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar la tarea organizacional.

La importancia del factor humano no es algo nuevo, en los años 30, Alfred Marshall ⁵ limitó su análisis a los aspectos de comportamiento humano mensurables en función del dinero, y que se reflejaron en el mecanismo de los precios, lo que contribuyó a discusiones y abrió la vía de una serie de trabajos agrupados con el nombre de “Teoría del Capital Humano” que fueron publicados a finales de los años cincuenta y principios de los setenta en Estados Unidos. Esta teoría es desarrollada en especial por Becker (1964) y Sultz (1974), que consideran la formación de un individuo como su verdadero valor. De ahí, que la formación pueda ser entendida como una inversión en Capital Humano.

De manera paralela, se desarrolla una segunda corriente de pensamiento, “La Escuela de Relaciones Humanas” que se dedica a tener en cuenta al individuo y al grupo a través de sus aspectos psicológicos y sociológicos. Estos estudios de campo se inician en 1927 con Mayo y Rothlisberg en la planta de Hawthorne (Chicago) para determinar los efectos de los factores sociológicos y psicológicos sobre la productividad, demostrando la importancia de los mismos en la producción. Aportes en esta materia son los de Kurt Lewin (1951), Maslow (1954), Herzberg (1954), Magregor (1960), Likert (1961) y otros, que en líneas generales, van a demostrar la importancia de considerar las relaciones humanas para explicar los resultados de las empresas.

⁵ Marshall, A. (1957) “Principios de economía”. Ed. Aguilar, Madrid. España.

Se comienza entonces a percibir la necesidad de un cambio importante respecto al hombre, se debe pasar del hombre manipulado, dirigido, controlado, al hombre culto, capaz de pensar y de decidir. Esto ha dado lugar a que desarrollen diferentes reflexiones teóricas AECA(1994)⁶: La Teoría X, es la que plantea que los trabajadores tienen una motivación exógena, considerando que las personas suelen ser en cierta medida perezosas y carentes de ambición, su principal motivación sería el aspecto económico. Posteriormente la Teoría Y, señala a los trabajadores como personas con una motivación intrínseca, esto es, los trabajadores disfrutan con su trabajo, desean hacerlo y están motivados mediante autocontrol y auto desarrollo. Luego, la Teoría Z planea que los trabajadores son imprescindibles, se les incorpora en la toma de decisiones mediante un sistema de participación y responsabilización del trabajo y permite desplegar los círculos de calidad.

De esta forma, a partir de estas corrientes de pensamiento, se empieza a percibir que todo proceso de planificación y control, tiene que tener en cuenta a los individuos de la organización y sus motivaciones. Es decir, hay que contar con la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y, en consecuencia, los informes de gestión no sólo deben contener datos financieros sino también información cualitativa, como, por ejemplo, acerca del clima organizacional en el que se desenvuelve el personal de la empresa.

Durante los años 1970 y 1980, la importancia del factor humano resurge en un contexto de cambios técnicos por parte de las empresas, que hacen necesario no solamente tener presente la dimensión económica, sino social. De tal manera que, el factor humano, es la primera expresión necesaria para la complementación entre el sistema económico y social. Hoy, como se señalará a continuación, el interés por los aspectos sociales es creciente, debido fundamentalmente a la consideración de que la empresa debe asumir ciertas responsabilidades sociales.

⁶ Aeca 1994: mano de obra : Valoración asignación y control. Serie principios de contabilidad de Gestión.docto. n°6 Ed. Aeca. Madrid.

1.2 RESPONSABILIDAD SOCIAL

1.2.1 ¿ Que se entiende por Responsabilidad Social?

La responsabilidad social se refiere a la actuación socialmente responsable de sus miembros, las actividades de beneficencia y los compromisos de la empresa con la sociedad en general y, de manera más intensa, con aquellos grupos o parte de la sociedad con que está más en contacto: su ambiente de tarea. La responsabilidad social está orientada hacia la actitud y el comportamiento de la empresa frente a las exigencias sociales derivadas de sus actividades, lo cual implica la evaluación y compensación de los costos sociales que genera la empresa, la ampliación del campo de sus objetivos y la definición del papel social que desarrollará para conseguir la legitimidad y la responsabilidad ante los diversos grupos humanos que integran y conforman la sociedad en su conjunto.⁷

Según una investigación expuesta en la revista Capital⁸, por el Sr. Luis Felipe Merino, señala que, *la responsabilidad social empresarial debería ser:*

- Una manera de incorporar el bien común a los objetivos de la empresa.
- Una vía para temperar la dureza del capitalismo fundado sólo sobre la competencia y la maximización de las utilidades.
- Una opción para que las empresas se relacionen con la comunidad desde la ribera de la colaboración.
- Una necesidad para fortalecer la identidad, proteger la imagen corporativa y agregar valor a las marcas de una empresa.

⁷ Chiavenato, I (2000) "Administración de Recursos humanos" citando a Álvaro Cuervo .,p 664

⁸ Capital N°96, 8 al 21 Noviembre del 2002. p 20-65

Lo que no debería ser:

- Un ejercicio de relaciones públicas.
- Una forma de lavar la mala conciencia generada por la obtención de ganancias exageradas, por los abusos en la relación con los trabajadores, por el expendio de productos nocivos para las personas o por la depredación ambiental.
- Una área de preocupación confiada exclusivamente a la caridad y a los buenos sentimientos de las personas. La responsabilidad social no es pura filantropía ni pura caridad. No es necesariamente un camino para mejorar la imagen, sino una real vía para que las empresas sean mejores. En esta área la empresa, como organización, como unidad de producción, tiene beneficios tangibles de obtener.

Las organizaciones forman parte integral de un entorno, del cual toman los recursos que necesitan para generar los bienes y/o servicios de su giro, y al que hacen su aporte como empresa, en esta interacción se generan acontecimientos que causan impacto en los demás componentes del medio ya sean internos o externos a la organización.

El entorno en una dimensión global espera que estas acciones sean llevadas a cabo de tal manera que se atienda a las exigencias que se plantea para alcanzar el bien común, la organización tiene un rol económico social y es responsable de cumplir las obligaciones que esta genera tanto con quienes componen la empresa como con quienes están fuera de ella, los que de una u otra manera se ven afectados por su actuar.

Anteriormente la responsabilidad estaba referida exclusivamente a los dueños de la organización. El administrador debía presentar un buen informe económico financiero que cumpliera el objetivo básico de la empresa: obtener el máximo beneficio. Él debía rendir cuentas a los accionistas, quienes proporcionan el capital necesario para poner en marcha la organización, con el fin de obtener utilidad. En tanto, al gerente la información le demostraba si había o no alcanzado el objetivo que era el de obtener utilidad y preservar el capital de los

inversionistas. La evaluación que entregaba la contabilidad financiera a las organizaciones llegaba hasta ahí, dice Pontigas⁹

Actualmente las empresas deben asumir una serie de compromisos, derivados de su actividad económica, ante diferentes grupos que componen la sociedad. En efecto, la degradación del entorno socio-económico en el que se desenvuelve la empresa puede ser debido, en gran parte, al propio proceso económico de producción, lo que se traduce en unos costes sociales o externalidades que no son registrados contablemente entre los gastos empresariales y que son soportados por la sociedad en general, de tal forma, que los agentes económicos y sociales demandan cada vez con más intensidad una mayor información, con el fin de obtener un conocimiento tanto de los aspectos positivos como de los negativos originados por la actividad de la empresa. Por todo ello las empresas tienen que asumir una responsabilidad social, la cual debe llevar consigo, entre otros aspectos, que las mismas suministren información que pueda ser útil para la toma de decisiones por parte de los distintos grupos sociales: empleados, organizaciones ecológicas, propietarios, gobiernos, consumidores y otros.

Según Sandra Wadodock¹⁰, el concepto de administración responsable no es una utopía, debido a que existe hoy una gran presión sobre la gestión de empresas para que éstas tomen en consideración no sólo los intereses de sus accionistas, sino también los de sus grupos de interés o stakeholders. Algunas de estas presiones provienen incluso de los mismos inversores y de sus consumidores que hoy prefieren los productos y servicios de empresas que practican la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y han alcanzado una buena reputación corporativa. Así como también de ambientalistas, de activistas en materias de derechos humanos y laborales.

⁹ Rey Pontigas, E. (1982) "El balance social de la empresa" p58

¹⁰ Investigadora del Center for Corporate Citizenship del Boston College, especialista en RSE, invitada como expositora en un seminario organizado el 9 de Noviembre 2002 por Acción empresarial. Chile, capital n°96

Con relación a la gestión de recursos humanos las empresas deben empezar a ser socialmente responsables en la contratación, contratar a personas pertenecientes a minorías étnicas, mujeres, trabajadores mayores de edad, desempleados de larga duración y no utilizar el trabajo infantil entre otras medidas. Al ser socialmente responsables en la contratación se conseguirán los objetivos de lucha contra la exclusión que pretende la Unión Europea. La empresa debe luchar contra la discriminación, debe permitir el aprendizaje permanente, fomentar la capacitación, promover buenos sistemas de salud y seguridad en el lugar de trabajo, entre otros. Existen experiencias en países europeos en donde etiquetan los productos acreditando que son seguros para los trabajadores y respetuosos con el medio ambiente. Así como también, hay preocupación por la adaptación al cambio, debido al aumento en las reestructuraciones corporativas, es importante buscar la participación de todos los afectados mediante una información y consulta abierta.¹¹ (anexo 1)

También existe relación entre la responsabilidad social de empresas y la inversión, ya que se utiliza el hecho de invertir en aquellas empresas que tienen políticas responsables hacia sus empleados, hacia su entorno social y medioambiental, se habla entonces de inversión socialmente responsable. Para ello se utilizan filtros positivos como: relación con sus trabajadores, medioambiente, etc. y filtros negativos: Elaboración de productos nocivos para la salud, medioambiente, trabajo infantil, etc., son muchos los que piensan que estos filtros sociales conducen a un mejor rendimiento, por lo tanto los utilizan como herramientas para definir en qué invertir, ayudan a identificar empresas que mantienen relaciones sólidas con sus empleados, operaciones eficientes y sistemas de gestión de calidad.¹² (ver anexo 2)

¹¹ Extracto del “Libro Verde de la Responsabilidad Social de las empresas”, ver anexo 1.

¹² Extracto de “Inversión socialmente responsable.” ver anexo 2

1.2.2 Responsabilidad social y su relación con el balance social.

Una clasificación de esta responsabilidad social es la que realiza Muñoz Colomina (1982)¹³ distinguiendo entre responsabilidades primarias aquellas que derivan directamente de su actividad, y responsabilidades secundarias las que son consecuencia indirecta de su actividad o que asume simplemente por solidaridad con la sociedad. Esta responsabilidad, en una primera fase hizo hincapié en la relación con los recursos humanos, de ahí, que los logros de la misma se alcancen por medio de los balances sociales concebidos como documentos sintéticos expresivos de como una empresa se enfrentaba con sus responsabilidades sociales.

Estos balances varían de unos países a otros, ya que la noción de responsabilidad social no es idéntica en todos ellos y porque las ideas sobre rendición de cuentas también son diferentes según la cultura y los hábitos propios de cada nación.

Es así como el balance social, el cual será comentado más adelante, se convierte en un sistema de información del comportamiento socialmente responsable de la empresa, dirigido al público. El balance social pretende mostrar un conjunto de índices e indicadores que expresan los niveles de cada una de las variables consideradas pertinentes por la empresa para hacer cumplir su responsabilidad social.

A finales de los ochenta y en el transcurso de los años noventa hasta ahora, se está dando un impulso a las exigencias en la responsabilidad social de las empresas, la nueva concepción de la organización, ante la convicción de su responsabilidad social, impone un profundo cambio frente a la información que se ofrece al público interno y externo. De manera que ya no sólo es importante tener una información sobre el factor humano, sino que se exige una información más amplia; pues se entiende que tan importante como la información que sirve para mejorar la relación empresa-personal, lo es aquella referida a los efectos que la organización provoca en el entorno social, como, por ejemplo: en los clientes, respecto a la

¹³ Muñoz Colomina, C.I (1982) "Problemática de la responsabilidad social de la empresa y su medida a través de la contabilidad". Técnica contable, n° 446

calidad y seguridad del producto; o en el medio ambiente, en cuanto a la contaminación en todas sus formas y en el uso de los recursos naturales tanto renovables como no renovables.

1.2.3 La responsabilidad social en Chile.

Actualmente en Chile se esta dando importancia a la responsabilidad social empresarial, así lo demuestran estudios y páginas WEB como acción empresarial.cl y prohumana.cl que prestan asesoría y fomentan el actuar responsable de las empresas.

En acción empresarial.cl existe una lista con las empresas Chilenas que se comprometen hacia una actitud responsable socialmente; además de aportar con un estudio realizado en el 2000 por una consultora internacional Mori.com “Responsabilidad Social Corporativa”. La investigación arrojó que las empresas que se comportan como buenos ciudadanos corporativos, efectivamente obtienen el reconocimiento de la opinión pública nacional, lo que se transforma en una variable competitiva de gran importancia.¹⁴

Este estudio señala Javier Cox, Presidente de Acción Empresarial, mide la percepción y valoración de los consumidores chilenos frente a la conducta socialmente responsable de las empresas¹⁵.

Otro estudio que publica la revista Capital en conjunto con los representantes del Great Place to Work Institute¹⁶, presenta a las mejores empresas para trabajar en Chile año 2002, revela que las empresas extranjeras siguen marcando la pauta en satisfacción de sus empleados, siete de las 10 que ocupan los primeros lugares tienen su casa matriz en Estados Unidos o Europa. Pero no sólo en eso, se demuestra un interés por participar, la cifra de trabajadores que contestaron la encuesta casi se triplicó respecto al año 2001, esto demuestra que hay un interés por las compañías chilenas en saber si sus empleados las consideran buenos

¹⁴ Anexo n° 3 “listado de empresas socias de acción empresarial”, la encuesta se puede ver en sitio web www.accionempresarial.cl

¹⁵ El Mercurio 10 de Febrero del 2003, Economía y negocios.

¹⁶ Capital N°91 p.28-60

lugares de trabajo, esto revela una actitud responsable socialmente hacia sus trabajadores, al estar preocupados de mantener ambientes de trabajo satisfactorios.

Esto debe ser así, debido a que hay estudios como el publicado por la revista Fortune (publica las mejores empresas para trabajar en estados unidos), que demuestran la relación que se produce entre un buen ambiente laboral y el aumento de la rentabilidad. En Brasil, otro país en el que se aplica anualmente un estudio similar, también demostró lo mismo, los retornos de las empresas en el ranking superó a las 50 mayores empresas del país.

Respecto a estos estudios Francisco Javier Cox, está convencido que “existe una vinculación absolutamente directa entre el desempeño económico y el buen clima laboral. Todos los esfuerzos que hace una empresa por tener un comportamiento socialmente responsable frente a sus trabajadores contribuyen a asegurar una posición competitiva sustentable en el tiempo. En otras palabras, estos ranking dejan en evidencia algo que la mayoría de las empresas sabe muy bien: Que a nadie le conviene tratar mal a sus trabajadores o darles el mínimo posible. Lo que las empresas socialmente responsables buscan es tratarlos de la mejor forma que sea posible, para desatar todo su talento, creatividad y productividad.”

Otra investigación realizada por Acción Empresarial, aplicada por Price Waterhouse daba a conocer “Qué cualidades de una empresa atraen a los nuevos talentos profesionales”¹⁷, destacando entre ellas un buen clima laboral, calidad de vida e imagen de excelencia, así como también una remuneración mensual competitiva.

En la actualidad y en estas latitudes de economías emergentes y en países del tercer mundo, se puede observar que hay una tendencia a promover la RSE, pero es un tema que está en reciente desarrollo. A pesar de que Chile es un país en donde muchos de los empresarios y economistas chilenos fueron formados en la Universidad de Chicago durante la década del 70 y 80, y por lo general tienden a estar de acuerdo con posturas como las de Milton Friedman, quien señala, que las empresas no tienen ninguna responsabilidad aparte de

¹⁷ acción empresarial.cl/home/invest_price.html

aumentar las utilidades de sus accionistas, y por ende, no avalar la postura de que las empresas deben responder a muchos grupos de interés, hay otros que sí apoyan estas posturas y no sólo eso, hay un interés por mostrar información social, estrechamente relacionado con promover la RSE.

Un estudio realizado por Rómulo Noe C.¹⁸, prueba la siguiente hipótesis “La Información sobre contabilidad social y medioambiental, en las sociedades anónimas abiertas de Chile, se ha incrementado en el período 1997-2001”, con esta tesis se revela el interés de las sociedades anónimas abiertas, sujetas a cierto requerimiento de información financiera por la SVS según la circular N°1501, por mostrar en su memoria anual además de la información requerida, información relacionada con aspectos de políticas de personal, social y medioambiental, y aunque no todas presentan esta información, si se revela un aumento, llegando en varios casos a mostrar información que abarca los tres aspectos.

1.3 EL FACTOR HUMANO Y SUS IMPLICANCIAS ECONÓMICAS, ORGANIZACIONALES Y ESTRATÉGICAS.

Son muchas las opiniones y estudios que confirman la importancia del factor humano en la empresa, tanto la doctrina, como de los directivos de las empresas y de las asociaciones. Destacando lo más reciente tenemos lo siguiente:

Según Idalberto Chiavenato¹⁹ Debemos considerar la complejidad que significa trabajar con personas, al ser consideradas como recurso: la versatilidad humana es muy grande, cada persona es un fenómeno multidimensional, sujeto a influencias de muchas variables.

¹⁸ Noé C, Rómulo,(2003) Tesis “Contabilidad social y medioambiental... Universidad de Valparaíso

¹⁹ Idalberto Chiavenato, Administración de recursos humanos, Ed. Mc Graw Hill, pag 44.

La Organización Internacional del Trabajo ²⁰ indica que las actividades funcionales como la gestión financiera que las hace posibles, son obras de personas, por lo que puede afirmarse que el elemento humano impregna todas y cada una de las partes de la empresa. El carácter y las aptitudes de quienes constituyen el personal, desde los directores hasta el más humilde obrero, y las relaciones oficiales u oficiosas, individuales y colectivas que entre ellos existen influyen en cada una de las actividades.

De manera parecida García Echeverría ²¹ considera que la respuesta organizativa en el ámbito personal, es una de las condiciones para el éxito y el fracaso de una empresa, y la aportación singular de una empresa al mantenimiento o creación de una estabilidad social de la que se beneficiará directamente también ella. En este sentido, no se trata de una optimización económica sino también se tiene que buscar, definir e instrumentar, en su dimensión más amplia, lo que verdaderamente constituye una planificación de los recursos humanos. No se trata de seleccionar a las personas más capacitadas para una función concreta, sino que además se tendrá que pensar más en la capacidad adaptativa del individuo, en la capacidad de respuesta de la propia organización y en una dinámica ahora desconocida en los departamentos de personal.

Luis Gumucio, Gte. RRHH de Seguros de vida la Construcción, empresa nacional, señala que “ los trabajadores son el capital más importante de una empresa, por lo que requieren de la máxima atención en su desarrollo, no sólo profesional sino también personal. Una persona bien tratada tendrá mejor calidad de vida, lo que aumentará su relación con el trabajo y su sentido de pertenencia a la empresa. Y por ende tener como resultado una mayor productividad. Así mismo el Gte. General Manuel Zegers de igual empresa, señala, “Estamos convencidos de que el factor humano es lo que hace que una empresa triunfe, sobre todo en un mercado tan competitivo como el de las aseguradoras”²²

²⁰ Organización mundial del Trabajo (1980) Ginebra.

²¹ García Echeverría, S. (1995) “De la economía protegida a la economía competitiva”, Ed. Gestión 2000. Barcelona.

²² Revista Capital N°91,p 40

Sobre la base de estas opiniones y basados además en los estudios anteriores podemos relacionar al factor humano con tres aspectos: económico, organizacional y estratégico.

El factor humano y sus implicancias económicas.

En relación a los aspectos económicos, se quiere destacar las relaciones que se producen entre el factor humano y la inversión, ya que hablar del factor humano es reconocer lo cualitativo en lo económico, es admitir que algunas de las inversiones que deben realizarse en la empresa tienen que ser económicas e inmateriales. Pero a la vez, hay que tener en cuenta las relaciones que se producen entre el factor humano y la competitividad. En la actualidad se ha llegado al convencimiento de que las empresas más eficientes son aquellas que tienen una estructura que sabe combinar los elementos humanos y organizacionales: la información, la capacitación permanente, la capacidad de investigación, la gestión de las competencias, el dinamismo y los comportamientos sociales.

El factor humano y sus implicancias organizacionales.

Hay nuevas tendencias que implican nuevas modalidades de organización del trabajo, de motivación, dirección y control de las empresas, impulsado por las modificaciones que se producen en los trabajadores y en el entorno de la empresa, como son, entre otras, que los nuevos empleados se caracterizan por actitudes que pueden condicionar la actuación de los mismos, esto es, desean comprender antes de ejecutar, buscan la calidad de vida en el trabajo y empiezan a dar mayor importancia a su formación, es decir, no se preocupan exclusivamente de su remuneración, si no que están atentos a las transformaciones que se producen en su entorno.

El factor humano y sus implicancias estratégicas.

Se pone de manifiesto que para la obtención de ventajas competitivas por parte de las empresas, éstas deben apoyarse en estrategias apropiadas que necesitan el establecimiento de diferentes actividades u operaciones, donde la ayuda del personal es fundamental. Así, los recursos humanos aparecen como un recurso estratégico, fuente de ventajas competitivas, por

lo que las políticas y prácticas de reclutamiento, formación, remuneración, son medios de acrecentar la motivación y el potencial del personal dentro de unos costes aceptables y, en consecuencia el aumento de la productividad, creará ventaja sobre sus competidoras. Por ello, el personal como recurso estratégico, posibilita la determinación de las posibles desviaciones o disfuncionamientos constatados, siendo éstos fuente de riesgo para la empresa. Por consiguiente, la evaluación de los riesgos (capacidad insuficiente para ciertos cargos del personal, desmotivación, etc.) es una de las tareas importantes, que se debe tener presente en una gestión de los recursos humanos.

CAPÍTULO 2: DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS HACIA LA GESTIÓN DEL TALENTO.

2.1 EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

En fechas recientes se puede hablar de Gestión de los Recursos Humanos y ello, en parte como consecuencia de la interdependencia que se pone de manifiesto entre ambos conceptos y del desarrollo de las ciencias de la Administración y del Comportamiento. Esto ha permitido que la gestión de los RRHH sea más sensible a las necesidades y aspiraciones del personal y esté también más integrada a la dirección de la empresa, por lo que ha llegado a adquirir una posición estratégica.²³

Bosquet, señala que son tres los estados por los que ha pasado la gestión de recursos humanos:²⁴

1. Una fase *Administrativa*, que corresponde a una orientación organizativa exclusivamente productivista, con una abundante mano de obra y en la que los problemas de fabricación y producción reclaman una atención prioritaria. Así la gestión de RRHH se orienta hacia el control y el estímulo de los rendimientos, para lo cual los dos ejes en los que se apoya son las remuneraciones y las acciones disciplinarias, desarrollándose las fórmulas salariales sobre la base de los rendimientos. Se entiende que no hay demandas de tipo psicológico y la situación social del personal, no resulta relevante del punto de vista de su gestión. Dos rasgos característicos de esta etapa son: la consideración del recurso humano como un coste que hay que minimizar o un factor de producción y un gasto, más que como un recurso capaz de transformar factores inanimados de producción en riqueza, y en segundo lugar, la adopción de una orientación que podemos calificar de reactiva. Así la

²³ Valle C Ramón (1995): “La gestión Estratégica de Recursos Humanos”.ed AW Iberoamericana.,p7

²⁴ Bosquet R (1982) “Evolución y Perspectivas de la Función de Personal”. París. Citado por R. Valle C.

organización trata de obtener la cantidad y calidad de mano de obra al menor precio posible.

2. Fase denominada *Gestión*, en la que empiezan a considerar las necesidades de tipo social y psicológicas de las personas, buscando la adaptación del hombre a la organización. Se adquiere la conciencia de que los comportamientos no responden a formas racionales y que están condicionados por sentimientos colectivos y por los grupos a los que se pertenece. La relación contractual se extiende no sólo a los aspectos retributivos, sino también a factores de tipo psicológicos. Sigue prevaleciendo, no obstante, la consideración del recurso humano como un coste que hay que minimizar, pero las acciones que se emprenden tienen carácter proactivo.

3. Una última fase se denomina *Desarrollo* que se apoya en lo siguiente:

- a) La búsqueda de la conciliación entre las necesidades económicas de la empresa y las necesidades de los hombres que trabajan en ella. Se entiende que la eficacia de la empresa es cada vez más tributaria de la eficiencia de la gestión social.
- b) La consideración de las personas como un elemento determinante del desarrollo de la empresa.
- c) La motivación y eficiencia del personal, dependiendo esencialmente de la manera en que es empleado el individuo, de su organización y funcionamiento.

Es en esta última etapa donde las acciones que se emprenden de cara al personal no sólo tienen un carácter proactivo, sino que éste es considerado como un recurso que se debe optimizar, pudiendo entenderse que a partir de este momento nace o se inicia la ***concepción estratégica de los recursos humanos***.

2.2 GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS.

Las fases por las que ha pasado la gestión de recursos humanos dan paso a la denominada gestión estratégica la cual se caracteriza por:

- a) La orientación proactiva en la Gestión y concepción del recurso humano como un recurso por optimizar.
- b) El diagnóstico de las amenazas y potencialidades del ambiente externo, así como de las fortalezas y debilidades de la organización (FODA).
- c) La formulación de objetivos y estrategias sociales congruentes con los diagnósticos realizados.
- d) La implantación de las estrategias formuladas mediante el desarrollo de políticas de personal.
- e) La concepción de los recursos humanos como un factor determinante en la mejora de la posición competitiva de la empresa.

2.3 CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA DE GESTIÓN ACTUAL Y NUEVAS TENDENCIAS.

Ya hemos analizado la importancia del factor humano para la empresa, ahora nos conviene analizar las características de los nuevos estilos de gestión (management), así como las nuevas estrategias hacia las cuales deben evolucionar las organizaciones.

Las empresas deben enfrentar este nuevo siglo y ser protagonistas, con un estilo novedoso basado en las personas, es el elemento humano quien le da flexibilidad a las organizaciones. Sus facultades de invención, iniciativa, creatividad, innovación y adaptación, permiten hacer frente a los nuevos tiempos, incluso podríamos decir que la competitividad de nuestro país está cada vez más subordinada a la capacidad de las empresas para integrar a los trabajadores en sus estrategias de desarrollo.

El management tiene que caracterizarse entre otros aspectos, en que las personas necesitan ser flexibles ante las exigencias organizativas de una empresa, a fin de adaptarse a las situaciones cambiantes. La empresa se encuentra ante la necesidad de organizaciones más planas y flexibles que solamente funcionan cuando el hombre se identifica con la institución, con el proyecto empresarial y a través del cual se motiva y se integra admitiendo de esta manera su pertenencia a ella misma. Según Domingo Nevado Peña ²⁵ la “confianza capital “ de los trabajadores se basa en su identificación con la institución empresarial, y su capacidad de evolución radica en la posibilidad de adaptación a los cambios y flexibilidad de las organizaciones como norma de coordinación entre los entornos cambiantes y las exigencias de instituciones tendientes a la estabilidad como empresa.

Así como también establece García Echeverría ²⁶ lo que se pone de manifiesto es que se trata de otra forma de configurar y dirigir empresas y que el cambio debe darse con el hombre. Por tanto, o se consigue integrar a las personas en el proyecto empresarial, o será difícil, tener una empresa cuya cuenta de resultado esté caracterizada por el éxito. Los resultados son consecuencia del comportamiento de los recursos humanos en la empresa y, para ello es necesario reducir los costos de coordinación de ésta.

Según Nevado Peña²⁷, este cambio de management implica un nuevo planteamiento en el ámbito de los recursos humanos, un cambio en la configuración de las empresas actuales y futuras, proponiendo lo siguiente:

- Una modificación sustancial del ordenamiento económico y social, que lleva consigo un cambio de toda la cultura empresarial que afecta a los responsables de la propia Administración Pública, a los directivos y personal, así como a los sindicatos.
- El empresario tiene que ir asumiendo que su éxito depende de la capacidad que tenga de configurar a sus propios recursos, tanto materiales como humanos, y ello, en la medida de lo posible, con su propia acción. Sólo cuando un empresario participe en la

²⁵ Nevado Peña.D (1997)“Control de Gestión social” Ed. Universidad de Castilla.España. ,p33

²⁶ García Echeverría, S. (1995) “De la economía protegida a la economía competitiva” ED.Gestión 2000. Barcelona.

²⁷ Nevado Peña D (1999) “Control de gestión social”

formación de sus recursos humanos, se preocupe de su seguridad laboral, tendrá capacidad de integrar y motivar a los hombres con resultados positivos, es decir, sólo de esta manera tendrá el empresario una respuesta positiva en su cuenta de resultados, ya que dispondrá de una estabilidad empresarial que como institución le permitirá adaptarse a las situaciones cambiantes de los entornos.

2.4 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO ¿UN NUEVO CONCEPTO?.

En muchas organizaciones se hablaba de Relaciones Industriales, visión burocratizada que viene desde final de la Revolución Industrial, y alcanzó importancia en los años 50. En otras organizaciones se hablaba de Administración de recursos humanos, visión más dinámica que predominó hasta los años 90. Hoy en día en organizaciones más sofisticadas, se habla de administración de personas o gestión del talento humano, enfoque que tiende a personalizar y ver a los trabajadores como seres humanos dotados de habilidades y capacidades intelectuales. Más aún la tendencia actual es hablar de Administrar con las personas, lo cual implica conducir la organización junto con los colaboradores y socios internos que más entienden de ella y su futuro. Un enfoque que ya no mira a las personas como recursos organizacionales, objetos pasivos, sino sujetos activos que provocan las decisiones, emprenden las acciones y crean la innovación en las organizaciones. Aún más, considera a las personas proactivos dotados de inteligencia.

Como hemos mencionado anteriormente producto de la globalización, el desarrollo tecnológico y el intenso movimiento en busca de la calidad y la productividad, la principal ventaja competitiva de las organizaciones radica en las personas que trabajan en ellas. Es por ello que a continuación analizaremos brevemente esta nueva tendencia en administración de recursos humanos, que aparece en un libro de Pilar Jericó “Gestión de Talento”²⁸, el cual se ha ido adaptando y posicionando en el estilo de gestión de las grandes empresas del mundo y

²⁸ América economía N°254.,p47. Extracto Pilar Jericó “Gestión del Talento” Ed. Pearson Educación.

actualmente ha sido fundamentado en el reciente libro de Idalberto Chiavenato (2002) “Gestión del Talento Humano”, línea de investigación que se relaciona con los estudios de Contabilidad de Recursos Humanos, Auditoría social, Evaluación del Capital humano y Capital intelectual, es una nueva tendencia en administración que da importancia al factor humano y que propone como herramienta de evaluación la Auditoría de Recursos humanos, aspecto de interés para esta investigación. Además, para poder llevar a cabo una Auditoría de Recursos Humanos es necesario conocer los procesos de Gestión de Recursos Humanos .

2.4.1 CONCEPTO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

Se denomina Gestión del Talento Humano a las nuevas tendencias que surgen en la administración de recursos humanos; este nuevo enfoque ha sido el responsable de la excelencia de organizaciones exitosas y del aporte en el estudio del capital intelectual y todo lo que simboliza, en el fondo lo que se logra es darle la importancia que tiene al factor humano en la era de la información.²⁹

Esta forma de gestión va a depender de aspectos como la cultura de la organización, la estructura organizacional, el contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada y muchos otros factores. A priori, podríamos decir que esta forma de gestionar es posible y se realiza en grandes compañías en donde existen diversos avances en investigación y desarrollo de nuevas tecnologías y tendencias en administración.

2.4.2 LAS PERSONAS COMO SOCIAS DE LA ORGANIZACIÓN

Esta nueva tendencia permite ver a las personas como socias de la organización, así como en todo proceso productivo participan diversos socios como los proveedores que aportan con insumos, servicios y tecnologías; los accionistas que aportan el financiamiento para

²⁹ Chiavenato, Idalberto (2002): “Gestión del Talento Humano” Traducción de la primera edición en Portugués, Mayo 2002

adquirir recursos; los empleados contribuyen con su conocimiento y habilidades; los clientes y consumidores contribuyen adquiriendo los bienes y servicios que genera la organización. Todos ellos aportan pero esperan obtener un retorno por su inversión, en la medida que su retorno sea satisfactorio, ellos continuarán invirtiendo en la organización. Hasta hace poco, los accionistas eran los más privilegiados en la distribución y apropiación de resultados, pero esto está siendo sustituido por un enfoque sistémico e integral en donde todos los socios son indispensables para el éxito de la empresa.

El socio más íntimo es el empleado que da vida y dinamismo, estando dentro de ella. Es por ello que surgen dos opciones, tratar a los empleados como recursos organizacionales o como socios de la organización.

Al ser tratados como recursos humanos, deben ser administrados, lo cual implica planeación, organización, dirección y control de sus actividades. De esto surge la necesidad de administrar los recursos humanos y sacar el máximo de rendimiento, en este sentido las personas constituyen parte del patrimonio físico, y deberían ser ingresados a la contabilidad.

Por otra parte, pueden ser vistos como socios de la organización, y como tal son proveedoras de conocimiento, habilidades, capacidades y, por sobre todo, del más importante aporte: La inteligencia, que permite tomar decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos generales. En consecuencia las personas constituyen el capital intelectual de la organización.

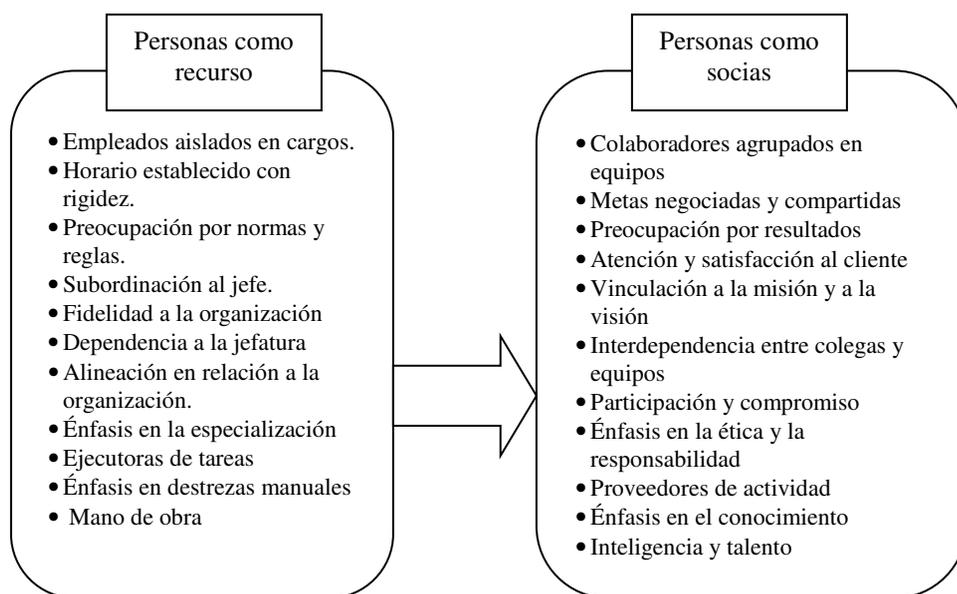
Cuadro N°1: Socios de la organización:

Socios de la organización	Contribuyen con:	Esperan retornos de:
Accionistas y inversionistas	Capital de riesgo, inversiones	Ganancias y dividendos, valor agregado
Empleados	Trabajo, esfuerzo, conocimientos y habilidades	Salarios, beneficios, retribuciones y satisfacciones.
Proveedores	Materias primas, servicios, insumos básicos y tecnología	Ganancias y nuevos negocios.
Clientes y consumidores	Compra y adquisición de bienes y servicios	Calidad, precio, satisfacción, valor agregado

HUMANO.

1. *Son seres humanos:* Dotados de personalidad e inteligencia propia, profundamente diferentes entre sí, poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensable para la gestión de los recursos organizacionales. Son personas no son un mero recurso.
2. *Activadores inteligentes de los recursos organizacionales:* son los elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizajes indispensables en su constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y desafíos. Las personas son fuente de impulso propio que dinamiza la organización y no agentes pasivos.
3. *Socios de la organización:* son capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como socias las personas invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromisos y riesgos, con la esperanza de recibir retornos: salarios, incentivos, crecimiento profesional, carrera. En la medida que el retorno sea gratificante y sostenido, la tendencia será de mantener o aumentar la inversión. Las personas son socias activas y no sujetos pasivos.

Cuadro n° 2: Las personas como recursos o socias de la organización.³⁰



³⁰ Adaptado de Idalberto Chiavenato: "Gestión del Talento Humano" año 2002 Pág. 8.

2.4.4 OBJETIVO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Como ya hemos señalado, el factor humano o las personas constituyen el principal activo de la organización, es así como las organizaciones orientadas a las personas a través de su cultura organizacional y filosofías lo demuestran. La gestión del talento humano es la función que permite colaboración eficaz de las personas, empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación que se utilice, para alcanzar los objetivos organizacionales. La expresión más utilizada para describir el departamento o grupo que se encarga de gestionar a las personas sigue siendo la administración de recursos humanos (ARH), pero existen otras como departamento de personal, recursos humanos, desarrollo de talentos, capital humano o capital intelectual.

Las personas como sabemos aumentan o disminuyen las fortalezas y debilidades de una organización, por lo tanto, la tarea importante es cómo gestionar estos recursos, de manera que se obtengan los máximos beneficios, esto quiere decir aumentar las fortalezas y disminuir los errores o debilidades. Para que el logro de los objetivos de la gestión del talento se logren los gerentes deben tratar a las personas como elementos básicos de la eficacia organizacional.

Según Idalberto Chiavenato señala que la ARH o Gestión del Talento, debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

1. *Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión:* la ARH debe conocer los negocios de su organización y tener absoluta claridad de los objetivos y misión, ya que su principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos, y a realizar o concretar su misión.
2. *Proporcionar competitividad a la organización:* La función de la ARH es lograr que los esfuerzos de las personas sean más productivos para beneficiar a los clientes, a los socios y empleados. Esto quiere decir, hay que saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral para obtener una aceptación en los mercados internacionales y garantizar mantener y aumentar las ganancias internas.

3. *Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados:* El dar a las personas reconocimiento y no sólo dinero constituye un elemento motivacional. Las personas deben percibir justicia en las recompensas por mejorar su desempeño, se deben recompensar los buenos resultados, y para ello es importante que los objetivos sean claros así como también el método para medirlos.
4. *Permitir el aumento de autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo:* Para ser productivos, los empleados deben sentir que el trabajo es adecuado a sus capacidades y que se les trata de manera equitativa. El trabajo es la mayor fuente de identidad personal, las personas pasan la mayor parte de sus vidas en el trabajo y esto requiere una estrecha identidad con el trabajo que realizan. Las personas al sentirse felices en la organización y satisfechos con su trabajo determinan en gran medida el éxito de la organización.
5. *Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo:* Calidad de vida en el trabajo es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas. La confianza del empleado en la organización también es fundamental para la conservación y el mantenimiento del personal.
6. *Administrar el cambio:* Los cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos traen consigo nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones. Estamos inmersos en un mundo en constante cambio, por lo tanto las organizaciones y principalmente la ARH debe saber como enfrentarlos, a través de nuevas estrategias y soluciones.
7. *Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables:* Las personas no deben ser discriminadas y se deben garantizar sus derechos básicos, la actividad de ARH debe ser abierta, confiable y ética. Las organizaciones y las personas deben seguir patrones éticos y de responsabilidad social.

La estructura del órgano o departamento de gestión del talento humano obedece a un enfoque sistémico, en donde se trata de juntar y no de dividir, la idea no es que cada departamento trabaje por separado preocupado de objetivos departamental y no organizacionales. La idea no es preocuparse de las tareas sino de los procesos; no de los medios, si no en fines y resultados favoreciendo el trabajo en grupo autónomo y multidisciplinarios.

La responsabilidad por la gestión de personas recae en el propio gerente o supervisor, él tiene responsabilidad directa y lineal respecto de sus subordinados. Para que este pueda asumir su responsabilidad necesita recibir asesoría y consultoría del órgano de ARH, que le proporciona los medios servicios de apoyo.

Las organizaciones exitosas definen las responsabilidades de línea de los gerentes³¹ :

1. Ubicar a la persona apropiada en el lugar apropiado, es decir, reclutar y seleccionar.
2. Integrar y orientar a los nuevos empleados en la organización.
3. Capacitar a los empleados para el trabajo.
4. Evaluar y mejorar el desempeño de cada persona en el cargo ocupado.
5. Obtener cooperación creativa y desarrollar relaciones agradables de trabajo.
6. Interpretar las políticas y los procedimientos de la organización.
7. Controlar los costos laborales.
8. Desarrollar las capacidades y habilidades de cada persona.
9. Crear y mantener elevada la moral del equipo.
10. Proteger la salud y proporcionar condiciones adecuadas de trabajo.

En organizaciones pequeñas, los gerentes de línea asumen todas estas responsabilidades sin ayuda interna ni externa. A medida que la organización crece el trabajo de los gerentes de línea se divide y especializa, requiriendo la ayuda de consultoría y asesoría del Staff de Recursos Humanos. La ARH se convierte así en una función especializada de Staff.

³¹ Robert Saltonstall, citado por Chiavenato.,p23

2.4.5 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

Las organizaciones por ser sistemas abiertos están en constante interacción con otras organizaciones y luchan por mantener sus ventajas, dominios y mercados. La estrategia organizacional corporativa es aquel mecanismo que permite interactuar en este contexto ambiental, define por lo tanto el comportamiento de la organización en un mundo cambiante y competitivo. Ésta estrategia esta condicionada por:

- *La misión*, razón de la existencia de la organización, motivo que condujo a su creación y al que debe servir.
- *Visión*, imagen que la organización tiene de ella misma y su futuro, es una proyección en tiempo de sus recursos, relación con sus clientes, etc. Es lo que pretende ser en el futuro. Esta compuesta por un conjunto de objetivos organizacionales.
- *Objetivos organizacionales*, son resultados que se quieren alcanzar en cierto período de tiempo estos deben satisfacer ciertos criterios: estar focalizados a un resultado; Ser coherentes, estar ligados a otros objetivos y metas; ser específicos; ser medibles; Relacionarse con determinado período de tiempo y ser alcanzables. Existen tres tipos de objetivos: rutinarios, sirven como modelo de desempeño diario; innovadores, incorporan o agregan algo nuevo a la organización y de perfeccionamiento, incrementan los objetivos que ya existen. Sobre la base de estos objetivos se crean la estrategia adecuada para alcanzarlos.

La estrategia corporativa es el comportamiento global e integrado de la empresa frente al ambiente, se formula considerando la misión, la visión, los objetivos organizacionales y un análisis de fortalezas y debilidades del ambiente organizacional y oportunidades y amenazas del ambiente externo (análisis FODA). La idea es poder aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas externas, así como también aprovechar las fortalezas y neutralizar las debilidades internas.

La estrategia corporativa puede ser de tres tipos:³²

- *Conservadora y defensiva:* orientada hacia la estabilidad y mantenimiento de la situación existente. Las decisiones se toman para obtener buenos resultados, pero no necesariamente los mejores posibles, pues difícilmente la planeación tratará de impulsar cambios radicales en la organización, ya que su énfasis es conservar las prácticas vigentes. La planeación conservadora está más enfocada a identificar y subsanar las deficiencias y los problemas internos que a explorar nuevas oportunidades ambientales. Su base es retrospectiva, para aprovechar la experiencia pasada y proyectarla hacia el futuro.
- *Optimizadora y analítica:* orientada hacia la adaptabilidad e innovación de la organización. Las decisiones se toman para obtener los mejores resultados posibles para la organización, ya sea minimizando recursos para alcanzar determinado desempeño u objetivo o maximizando el desempeño para utilizar mejor los recursos disponibles. La planeación optimizadora se basa en la preocupación por mejorar las prácticas vigentes en la organización. Su base es incremental, para mejorar continuamente las operaciones, perfeccionándolas cada día.
- *Prospectiva y ofensiva:* orientada hacia las contingencias y el futuro de la organización. Las decisiones se toman para hacer compatibles los diferentes intereses involucrados a través de una composición capaz de obtener resultados para el desarrollo natural de la empresa y adaptarla a las contingencias que surgen que surgen en medio del camino. La planeación prospectiva es opuesta a la planeación retrospectiva, que busca la eliminación de las deficiencias localizadas en el pasado de la organización, se basa en la apuesta al futuro, para ajustarse a las nuevas exigencias ambientales y prepararse para las contingencias futuras.

De la estrategia corporativa se deriva la planeación estratégica de RH, el aspecto más importante es cómo se incorpora con la función de gestión del talento, es decir como se

³² Señala Idalberto Chiavenato, "Gestión del Talento Humano" año 2002 pag 62. citando a Russell L. Ackoff. Creating the corporate future, Nueva York, Jonh Wiley & Sons, 1981

traducen los objetivos y estrategias organizacionales en objetivos y estrategias de RH. La estrategia corporativa debe buscar integrar a la estrategia de RH en los objetivos globales ya que debe estar integradas e involucradas.

La planeación estratégica de RH es el proceso de decisión relacionado con los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado periodo. La planeación estratégica puede ser: adaptativa, cuando se elabora después de la estrategia de la empresa y busca adaptarse a ella, y en el otro extremo cuando se elabora aislada y sin preocupación alguna con la planeación estratégica de la organización, orientada a la función de RH, recibe el nombre de planeación autónoma o aislada. Ninguna de estas va a funcionar bien si no están integradas al plan corporativo, lo ideal es que la estrategia esté integrada a la planeación estratégica de la organización.

Además la planeación de RH puede adoptar una estrategia defensiva y conservadora, prospectiva y ofensiva y optimizadora y analítica. Los modelos de planeación de RH pueden basarse en la búsqueda estimada del producto o servicio, en segmentos de cargos, en la sustitución de puestos claves, en flujos de personal o en planeación integrada. Los principales factores que influyen en la planeación de RH son el absentismo, la rotación y los cambios de requisitos para la fuerza laboral.

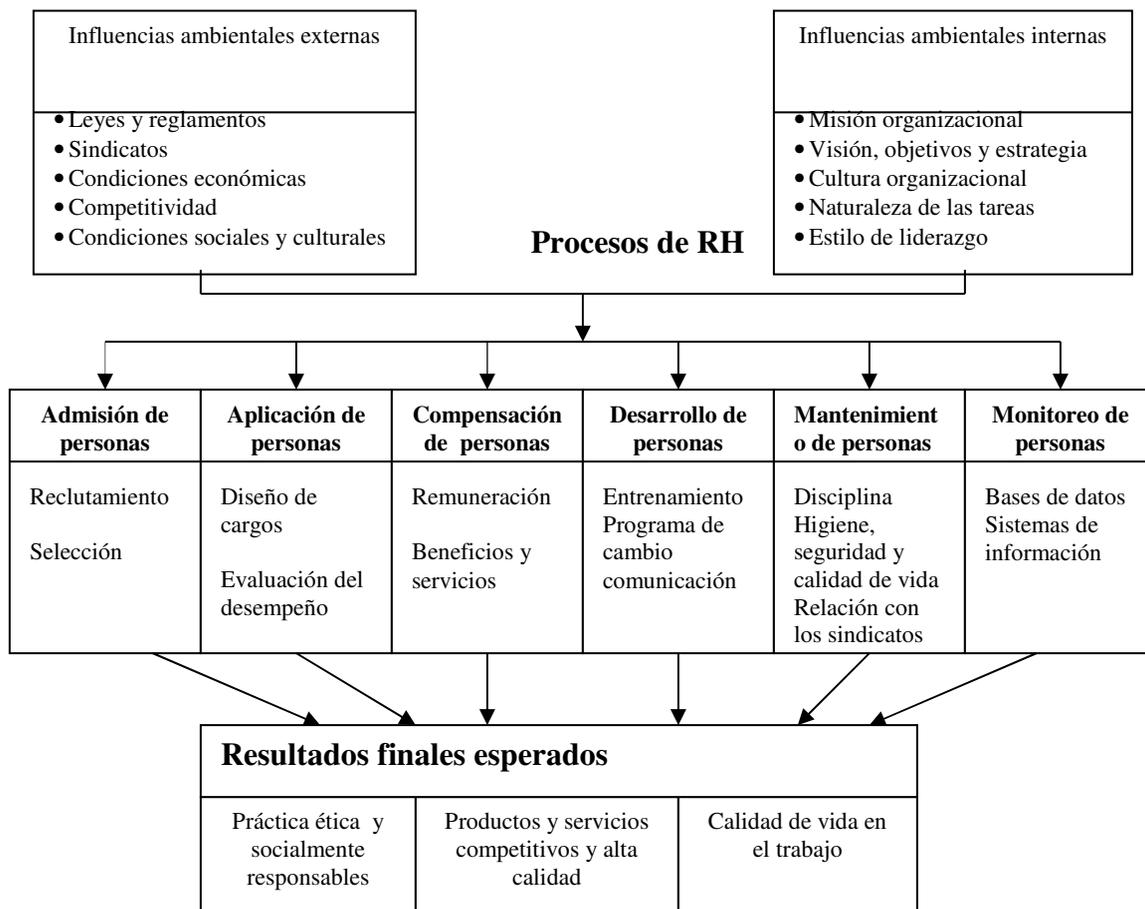
Cuadro N°3 : Gráfico explicativo de la planeación estratégica de RH. Elaboración propia.



2.4.6 LOS SEIS PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO³³

Los procesos de la gestión del talento humano son: Admisión de personas, Aplicación de personas, Compensación de personas, Desarrollo de personas, Mantenimiento de personas y Evaluación de personas, los cuales serán brevemente explicados . Todos estos procesos se interrelacionan entre sí, cada proceso afecta de manera positiva o negativa al otro, por ejemplo, si el proceso de admisión no se realizó de manera adecuada, posteriormente el proceso de desarrollo deberá ser más intenso. Además, estos procesos se diseñan de acuerdo con las exigencias de influencias ambientales externas e internas para lograr una mayor compatibilidad entre sí. Se trata de un modelo de diagnóstico de RH, como muestra la figura del cuadro N°4

Cuadro N°4 : Modelo de diagnóstico de recursos humanos.



³³ Adaptado de Idalberto Chiavenato: "Gestión del Talento Humano" año 2002

2.4.6.1 Admisión de personas:

Los procesos de admisión constituyen la ruta de acceso a la organización, estos varían de acuerdo al enfoque ya que algunas utilizan procesos tradicionales ya superados, mientras que hay otras que utilizan procesos más sofisticados para escoger y traer personas. El enfoque tradicional se caracteriza por un enfoque operacional y burocrático, es decir, obedece a un conjunto de rutinas y procedimientos ejecutados de forma secuencial. La acción está micro orientada, pues cada vacante desencadena el proceso dirigido a cubrirlo, de allí que el enfoque sea molecular, pues sólo interesa el cargo focalizado. El modelo es vegetativo por que busca llenar la vacante, es conservador. Se hace énfasis en la eficiencia, es decir, en la ejecución correcta de los procedimientos de reclutamiento y selección. Por lo general el proceso se centra solo en el departamento de RH, la función de asesoría absorbe todo el proceso y deja muy poca libertad al gerente de línea.

El enfoque moderno, es estratégico, es decir ve el proceso de incorporación como un medio de servir a las necesidades de la organización. La acción se encuentra macro orientada, ya que trasciende el cargo e incluye a la organización en conjunto, de allí que utiliza un enfoque global e integral. El modelo es incremental por que busca el mejoramiento continuo del capital intelectual y agregar nuevos valores al activo intangible de la organización. Hace énfasis en la eficacia, ya que se busca con la adquisición de personas, incorporar nuevas habilidades y capacidades que permitan el logro de los objetivos organizacionales. Es por ello que la responsabilidad del proceso de incorporación es de los gerentes de línea y sus equipos con la ayuda de consultores internos y asesores del órgano de RH (staff).

1. *Reclutamiento:* corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del mercado de RH para abastecer el proceso selectivo. Con un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo, es fundamental atraer candidatos para seleccionar. La organización forma parte del mercado laboral, el cual está conformado por las ofertas de oportunidades de trabajo que hacen las

organizaciones y esta influenciado por varios factores, los cuales provocan oferta o demanda de empleo. El mercado de RH es el conjunto de candidatos al empleo, en este contexto el reclutamiento es un conjunto de actividades diseñadas para atraer un conjunto de candidatos calificados hacia la organización. Las técnicas de reclutamiento externo son avisos en periódicos y revistas, agencias de reclutamiento, contacto con escuelas, universidades y gremios, avisos por Internet, etc. El currículum vitae es la tarjeta de presentación. También se encuentra el reclutamiento interno en el cual por medio de información dentro de la organización se hace un llamado a los empleados de ésta para ocupar un cargo superior.

2. *Selección:* en este proceso se permite que sólo los candidatos que cumplen con los requisitos más adecuados para el cargo ingresen a la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficacia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Podemos decir que esta en juego el capital humano de la organización, que la selección debe preservar o enriquecer. La selección es un proceso de comparación, decisión y elección. Así mismo es una decisión de línea y de staff. Las bases para seleccionar personal son la información sobre el cargo (obtenida de la descripción de cargos, técnica de incidentes críticos, solicitud de personal, análisis de cargo en el mercado e hipótesis de trabajo) y la aplicación de técnicas de selección para obtener información del candidato. Las principales técnicas son la entrevista, las pruebas de conocimiento o de capacidad, las pruebas psicométricas, las pruebas de personalidad y las técnicas de simulación. Posteriores a éstas pruebas son que se eligen los mejores candidatos y el gerente de línea a través de una entrevista específica elige el o los candidatos adecuados.

2.4.6.2 Aplicación de personas:

Las organizaciones son creadas intencionalmente para producir productos, servicios u otro, para ello utilizan a las personas y solo funcionan adecuadamente cuando éstas se encuentran en sus puestos de trabajo y desempeñan bien los papeles para los cuales fueron

seleccionadas, admitidas y preparadas. Las organizaciones diseñan una estructura formal, definen órganos y cargos, preestablecen los requisitos que se deben exigir y las atribuciones que se deben otorgar a sus miembros.

Esta división del trabajo y la especialización derivada provocan una enorme diferenciación de papeles en la organización que procura de limitar la acción de cada persona, racionalizar la situación imponiendo reglas y rutinas para disminuir la inseguridad de los participantes, aumentar las posibilidades de previsión y centralizar funciones y controles. Surge de esta manera la burocratización que, hasta cierto punto, puede traer eficiencia a la organización, debido a la racionalización lógica a la que está asociada. De ahí el gran movimiento actual para simplificar y flexibilizar las organizaciones.

La organización es un sistema compuesto por roles, y sólo comienza a funcionar cuando las personas cumplen con su rol con la máxima eficacia. Las evaluaciones de desempeño en general, localizan y diagnostican los desvíos en las funciones para efectuar correcciones.

Los procesos de aplicación de personas pueden ser rudimentarios y obsoletos, pues se basan en modelos mecanicistas fundamentados en una visión lógica y determinista de cómo tratar a las personas. Siguen un enfoque burocrático, las personas deben obedecer las reglas impuestas y cumplir tareas, ejecutar y no pensar, ya que el método se considera perfecto, acabado e inmutable; además, se da prioridad a los factores higiénicos, pues se otorga importancia a los aspectos contextuales y a los factores no motivacionales. De este modo este sistema tradicional privilegia el conservadurismo, la rutina y la permanencia de las actividades. En un mundo cambiante y globalizado este esquema francamente se orienta hacia el pasado.

En organizaciones más modernas se aplican sistemas más sofisticados, los cuales se basan en modelos orgánicos fundamentados en una visión sistémica, por lo tanto más adaptable y flexible, hacen énfasis en la eficacia y exigen que las personas se orienten más hacia las metas que se deben alcanzar y los objetivos que se deben conseguir para desarrollar

la actividad con cierta libertad de elección, obedeciendo las normas generales de la organización. Además dan prioridad a los factores de motivación, ya que se da importancia a los aspectos de contenido y factores de satisfacción. Acorde con la situación actual, un sistema moderno privilegia el cambio, el mejoramiento continuo y el desarrollo de actividades, pues todo se debe transformar constantemente para garantizar la competitividad, por lo tanto en este tipo de organizaciones los procesos de aplicación de personas se orientan hacia el futuro y hacia la construcción del destino de la organización.

1. *Orientación de las personas:* consiste en integrar a los nuevos trabajadores a los cargos y adaptarlos o insertarlos en la cultura de la organización. Toda organización posee su propia cultura corporativa que se refiere al conjunto de hábitos y creencias establecido a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidas por los miembros de la organización. Los empleados aprenden la cultura a través de varias maneras: historias, rituales y ceremonias, símbolos materiales y lenguaje. La socialización organizacional significa la adaptación de las personas a la cultura de la organización, los métodos más utilizados son el proceso de selección, el contenido del cargo, el supervisor como tutor, el grupo de trabajo y el programa de integración siendo este el más utilizado. Ventajas de este programa son reducción de ansiedad de las personas, reducción de rotación, ahorro de tiempo y ajuste de expectativas.

2. *Diseño de cargos:* el cargo es la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona, englobadas en un todo unificado, el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa. En consecuencia, para desempeñar actividades, el ocupante del cargo debe tener una posición definida en el organigrama. La posición del cargo en el organigrama define un nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados y el departamento o división en que está situado. Por lo tanto, los cargos representa la forma de intersección entre la organización y las personas que trabajan en ella.

El diseño de cargos incluye la especificación del contenido de cada cargo, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos para satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales del ocupante.³⁴

El diseño de puesto muestra los requerimientos organizativos, ambientales y conductuales que se han especificado en cada caso. La productividad del empleado, su satisfacción con el puesto y las dificultades que enfrente proporcionarán una guía indicadora de lo bien diseñado que se encuentre un puesto.³⁵

El diseño de un cargo utiliza la descripción y el análisis de puestos, la descripción define que hace el ocupante, cuándo, cómo, dónde y porqué lo hace, mientras que el análisis se preocupa de determinar los requisitos intelectuales, físicos, responsabilidad y condiciones de trabajo.

Una descripción de puestos es una forma escrita que explica los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico. Todas las formas para la descripción de puestos deben tener un formato igual dentro de la compañía; incluso si se trata de puestos de diferente nivel pueden precisarse características relevantes, pero indispensable que se siga la misma estructura general (o formato) para su comparación.³⁶

Análisis de cargo significa detallar que exige el cargo del ocupante en término de conocimiento, habilidades y capacidades para desempeñarlo de manera adecuada, busca determinar cuáles son los requerimiento físicos e intelectuales que deben cumplir, las responsabilidades y condiciones en que debe realizar el trabajo.³⁷

3. *Evaluación del desempeño*: constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa; ya sea formal o informalmente un administrador siempre estará evaluando el desempeño de los trabajadores a su cargo, donde se aprecia sistemáticamente el

³⁴ Idalberto Chiavenato (2002) "Gestión del talento humano" Pág.167

³⁵ William B. Werther, Jr y Keith Davis (1991) "Administración de Personal y Recursos Humanos" tercera edición en español. Ed McGraw Hill, interamericana de México. Pág. 77.

³⁶ William B. Werther, Jr y Keith Davis (1991) "Administración de Personal y Recursos Humanos". Pág. 74.

³⁷ Idalberto Chiavenato (2002) "Gestión del Talento Humano" Pág.185

comportamiento de las personas en el puesto que ocupa. Su objetivo es proporcionar una descripción precisa del desempeño durante el pasado o del potencial de su desempeño futuro.

La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización.

La evaluación puede ser realizada por la misma persona, por el gerente, por la persona y el gerente, por el equipo de trabajo, por los compañeros que lo rodean, por el órgano de RH o por una comisión de evaluación. Existen métodos tradicionales de evaluación como: escalas gráficas, selección forzada, investigación de campo, incidentes críticos y lista de verificación. Pero también hay métodos más modernos como la evaluación participativa por objetivos.

2.4.6.3 Compensación de personas

Los procesos de compensación de personas constituyen los elementos fundamentales para el incentivo y la motivación de los empleados de la organización, sin olvidar los objetivos tanto organizacionales como individuales. La compensación es el elemento fundamental para la gestión de personas en términos de retribución, retroalimentación o reconocimiento por su desempeño.

Algunas organizaciones utilizan sistemas tradicionales más rígidos y estandarizados, destacan un modelo hombre-económico en el cual las personas solo se motivan a través del dinero. La remuneración obedece a estándares rígidos y procesos estandarizados de evaluación de cargos, en el contexto de una política generalizada que se aplica indistintamente a todos los empleados, sin tener en consideración diferencias de desempeño individual. La remuneración se basa en el tiempo y no en el desempeño, y hace énfasis en el pasado del empleado y en valores fijos y estáticos.

En un enfoque moderno en cambio, predomina el modelo hombre complejo, en donde las personas se motivan por gran variedad de incentivos: salarios, objetivos, satisfacción con el cargo, autorrealización, etc. En este caso se obedece a esquemas flexibles, atiende a procesos personalizados, dentro de una política de adecuación a las diferencias individuales de las personas y sus desempeños. La remuneración se basa en metas y resultados, con énfasis en el desempeño futuro y en valores variables y flexibles.

1. *Remuneración:* el nivel de salarios es un elemento esencial de competitividad de la organización en el mercado del trabajo ya que permite obtener, mantener y retener a trabajadores productivos como también es esencial en las relaciones de la organización con sus trabajadores.

Salario o remuneración es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, lo importante dentro de la gestión es encontrar un equilibrio entre la satisfacción con la remuneración y la capacidad competitiva de la empresa.

La administración de salarios es el conjunto de normas y procedimientos utilizados para establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización que garanticen equilibrio interno y externo.

El equilibrio interno es la coherencia interna entre los salarios y los cargos de la propia organización, exige una estructura salarial justa y bien dosificada, esto se logra a través de la evaluación y clasificación de cargos. Mientras que el equilibrio externo se refiere a la coherencia externa de los salarios con los mismos cargos de otras organizaciones que actúan en el mercado laboral, exige por tanto una estructura salarial compatible con el mercado y por ende una investigación de salarios.³⁸

El sistema de remuneraciones se debe diseñar para alcanzar varios objetivos: motivación y compromiso del personal, aumento de la productividad, control de costos, tratamiento justo a los empleados y cumplimiento de la legislación.³⁹

³⁸ Chiavenato, Idalberto (2000) Adm Recursos Humanos ed McGraw Hill. Pag 350

³⁹ George t. Milkovich y John W. Boudreau.(1994) Human Resurce management, Nueva York . Pág. 541. Cit. Idalberto Chiavenato “Gestión del Talento”.

2. *Programa de incentivos:* es necesario incentivar constantemente a las personas para que logren metas y resultados. Los sistemas de recompensas deben tener un programa de incentivos capaz de incrementar las relaciones de intercambio entre las personas y la organización.

Los nuevos métodos en remuneración proponen la incorporación de la remuneración variable para aumentar resultados, la creatividad, la innovación, espíritu emprendedor e iniciativa, entre este estilo destacan los planes de bonificación anual, la distribución de acciones a los empleados, la opción de compra de acciones de la empresa, la participación en resultados alcanzados, la remuneración por competencias y distribución de utilidades. La elección de alguno de estos métodos depende de las necesidades de cada organización y personas.

3. *Beneficios y Servicios:* una parte de la remuneración está constituida por beneficios y servicios sociales los cuales constituyen costos de mantenimiento del personal. Por lo general es común para todos los empleados, independiente del cargo que ocupan.

Los beneficios tanto asistenciales, como recreativos, están orientados a ahorrar esfuerzos y preocupaciones a los empleados, suelen estar financiados total o parcialmente por la empresa, pero sin duda constituye una forma de mantener al personal motivado.

La remuneración no solo busca recompensar a las personas, sino hacerles más fácil la vida. Los beneficios son regalías y ventajas extras al salario, lo cual provocan que las personas ahorren tiempo, dinero y esfuerzo. Los planes de beneficios surgieron como una perspectiva paternalista y unilateral de mantener personas, reducir rotación y ausentismo, hoy forman parte de la competitividad organizacional para atraer y mantener talentos, buscando satisfacer varios objetivos individuales, económicos y sociales. El diseño de estos planes procura mantener una relación de costo y beneficio, además de obedecer a dos criterios: el principio del retorno a la inversión y el de la mutua responsabilidad.⁴⁰

⁴⁰ Idalberto Chiavenato (2002) "Gestión del Talento Humano" Pág. 299.

2.4.6.4 Desarrollo de Personas

Este proceso se relaciona directamente con la educación, todo modelo de formación, capacitación, educación, entrenamiento y desarrollo debe garantizar al ser humano la oportunidad de ser a partir de sus propias potencialidades, sean innatas o adquiridas. Educar es mucho más que darles información y nuevos conocimiento, pues representa el enriquecimiento de la personalidad humana.

Los procesos de desarrollo se enfocan en un modelo tradicional cuando siguen un modelo casual de un esquema aleatorio, es decir se entrena al azar cuando surge la oportunidad o necesidad, teniendo una actitud reactiva con visión a corto plazo, es decir, se entrena cuando existe un problema inmediato, y se impone el entrenamiento las personas no se consultan. Este modelo se aplica en situaciones de estabilidad y conservación, en busca de lo permanente y definitivo.

Los procesos de desarrollo con un enfoque moderno, siguen un modelo planeado, es decir el entrenamiento es parte de la cultura, con un esquema intencional y una actitud proactiva, entrenan a todas las personas anticipándose a las necesidades y con una visión futurista, a largo plazo, además se consulta a la gente, es decir, basado en el consenso. Este modelo se puede aplicar en situaciones de inestabilidad y cambio e innovación y creatividad. En general las organizaciones de dirigen a este enfoque, en la era de la información, el conocimiento es el recurso más importante, y siendo así la productividad de este constituye la clave para el desarrollo.

1. *Entrenamiento:* es un proceso educativo, aplicado de manera sistemática y organizada, a través del cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de unos objetivos definidos. En administración entrenamiento se refiere a la

transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, a las actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades.⁴¹

Entrenamiento es el proceso sistemático de modificar el comportamiento de los empleados para alcanzar los objetivos organizacionales. El entrenamiento se relaciona con las habilidades y capacidades exigida por el cargo, y está dirigido a ayudar a que los empleados utilicen sus principales habilidades y capacidades para tener éxito⁴²

En la actualidad, el entrenamiento se considera un medio de desarrollar competencias en las personas para que sean productivas, creativas e innovadoras, puedan contribuir mejor a los objetivos organizacionales y sean cada vez más valiosas. De este modo el entrenamiento es una fuente de utilidad que permite a las personas contribuir efectivamente a los resultados del negocio y por lo tanto una manea efectiva de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes. Por lo tanto el entrenamiento enriquece el capital humano.

El entrenamiento y desarrollo constituyen un proceso de aprendizaje, es decir, una modificación del comportamiento a través de cuatro tipos de cambio: transmisión de información (aumentar el conocimiento), desarrollo de habilidades (mejorar habilidades y destrezas), actitudes (desarrollar o modificar comportamientos) y conceptos (elevar el nivel de abstracción). Casi siempre las empresas utilizan simultáneamente varios tipos de cambio.

El entrenamiento consta de cuatro etapas⁴³ :

Diagnóstico: inventario de las necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer. Estas necesidades pueden ser pasadas, presente y futuras. Utiliza métodos como análisis organizacional, el análisis de RH, análisis de estructura de cargos y el análisis de entrenamiento.

⁴¹ Idalberto Chiavenato (1988) "Adm. Recursos Humanos" Pág. 460

⁴² John M. Ivancevich.(1995) "Human Resource Management", Nueva York, p.423. cit. por I. Chiavenato.

⁴³ Idalberto Chiavenato (1988) Adm. Recursos Humanos, p.465

Diseño: elaboración del programa de entrenamiento para satisfacer las necesidades diagnosticadas.

Implementación: aplicación y conducción del programa de entrenamiento.

Evaluación: verificación de los resultados del entrenamiento.

2. *Desarrollo de personas y organización:* en un mundo cambiante e inestable es necesario que las organizaciones sean ágiles y flexibles, en las últimas décadas ocurrió una ola de reorganizaciones, fusión para incrementar la creatividad e innovación. El aprendizaje organizacional se ha impuesto como el término de moda en organizaciones exitosas para promover el cambio. El cambio es un aspecto esencial de la creatividad y la innovación en las organizaciones actuales.

El cambio está en todas partes, organizaciones, personas, clientes, productos y servicios. El agente del cambio, es quien guía a la organización, inicia el proceso y ayuda a que el cambio ocurra, el agente puede ser un miembro de la misma o un consultor interno o externo. No hay que olvidar que existe una reticencia al cambio lo cual debe ser minimizado por el agente maximizar el efecto positivo del cambio. El cambio trae nuevas prácticas y soluciones que exigen el cambio en las personas y esto le corresponde al desarrollo de personas.

El desarrollo de personas se relaciona más con la educación y orientación hacia el futuro, crecimiento personal del empleado y su carrera futura. Existen varios métodos como: rotación de cargos, posición de asesoría, asignación de proyectos, etc. que tienen que ver con el cargo actual. Hay otros métodos que tienen que ver con el desarrollo de personas fuera del cargo como: tutorías, y asesorías a empleados. Además desarrollo de carreras y programa de aprendices.

El desarrollo organizacional (DO) es un enfoque de cambio organizacional en que los propios empleados formulan el cambio necesario y lo implementan, muchas veces con la ayuda de un consultor interno o externo.

DO es la aplicación de los conocimientos de las ciencias del comportamiento en las actividades a largo plazo, para mejorar la capacidad de la organización, con el fin de enfrentar los cambios ambientales externos y aumentar sus habilidades en la solución de problemas⁴⁴.

DO es el conjunto de intervenciones planeadas de cambio construido sobre valores humanísticos y democráticos que procuran incrementar la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados⁴⁵

El desarrollo organizacional es un proceso que consta de tres etapas: diagnóstico, intervención y refuerzo. Y existen diversas técnicas para su aplicación como: entrenamiento de la sensibilidad, análisis transaccional, desarrollo de equipos y consultoría de procesos.

2.4.6.5 Mantenimiento de las condiciones laborales de las personas

Para la organización no solo es importante el captar personas y aplicar adecuadamente esos recursos, sino que además el mantener esos recursos satisfechos a lo largo del tiempo. Es por ello importante mantener las condiciones laborales de las personas, lo cual exige ciertos cuidados como, estilos de gerencias, relación con los empleados y programas de salud ocupacional.

Los procesos de mantenimiento buscan proporcionar un ambiente físico, psicológico y social de trabajo agradable y seguro, así como garantizar relaciones sindicales amigables y de cooperación, elementos importantes en la definición de la permanencia de las personas en la organización, y conjunto con eso mantener su motivación por el trabajo y en consecuencia el logro de los objetivos organizacionales.

Los proceso de mantenimiento con un enfoque tradicional, utilizan un modelo de orden y obediencia a ciegas, con énfasis en una disciplina rígida y estandarizada mediante normas y

⁴⁴ John R. Schermerhorn, Jr., James G. Hunt y Richard N. Osborn. (1995) "Basic Organizational Behavior", Nueva York, John Wiley & Sons, p.219. Cit. Por Chiavenato I.

⁴⁵ Stephen P. Robins.(1996) "Organizational Behavior" NJ, Pentice-Hall, p.736. Cit. Por Chiavenato I.

reglamentos. El modelo se basa en la estandarización, es decir, trata a las personas con estándares generales, y deja a un lado sus diferencias y características individuales.

En cambio, en otras organizaciones los procesos de mantenimiento de condiciones laborales son más sofisticados y desarrollados, se aproximan al modelo de autodeterminación y autorrealización de las personas, con énfasis en la flexibilidad del sistema y en la motivación propia de las personas. De este modo el modelo hace énfasis en libertad y autonomía de las personas y privilegia la diferenciación y la diversidad, basándose en las diferencias individuales de las personas.

1. *Relaciones con los empleados:* estas relaciones dependen del estilo de gestión predominante en la organización, las relaciones con los empleados deben formar parte de la filosofía de la organización: la empresa debe tratar a los empleados con respeto y ofrecerles medios para atender sus necesidades personales y familiares.

Según Milkovich y Boudreau⁴⁶, las principales decisiones de los gerentes de línea para diseñar un programa de relaciones con los empleados deben incluir:

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 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.

⁴⁶ George T. Milkovich y John W. Boudreau (1994) Human Resource Management, Nueva York, p.708 cit por Chiavenato I.

Existen otros programas que ayudan a las relaciones con los trabajadores como son, un programa de sugerencias el cual está diseñado para solicitar, evaluar e implementar sugerencias por los empleados y recompensar aquellos que suministren ideas que tengan aplicación y generen resultados para la organización.

Programas de reconocimiento los cuales son créditos concedidos a empleados o equipos que proporcionan contribuciones extraordinarias a la organización, la idea es comunicar lo bueno que hicieron, por ejemplo, el empleado del mes que reconoce McDonald's o algunas cadenas farmacéuticas, en donde publican al mejor empleado.

Programa de asistencia al empleado, en donde se requiere una política escrita y un coordinador que actúe.

La administración de conflicto, es una de las actividades de ARH y de los gerentes de línea, es importante conocer las condiciones que anteceden a los conflictos y el proceso de conflicto, para administrarlos de manera adecuada utilizando diversos estilos. Los efectos de un conflicto pueden ser positivos o negativos dependiendo de cómo sean administrados.

2. *Higiene, seguridad y calidad de vida:*

La higiene en el trabajo se preocupa de la prevención de enfermedades, es decir se relaciona con las condiciones ambientales del trabajo que aseguran salud física y mental a las personas.

Los principales elementos se relacionan con:

Ambiente físico: Adecuada iluminación, ventilación, niveles adecuados de temperatura y eliminación de ruidos.

Ambiente psicológico: relaciones humanas agradables, tipo de actividad agradable y motivadora, estilo de gerencia democrática y participativa, eliminación de posibles fuentes de estrés.

Aplicación de principios de ergonomía: máquinas y equipos adecuados a las características humanas, mesas e instalaciones ajustadas al tamaño de las personas, herramientas que reduzcan la necesidad de esfuerzo físico humano.

Salud ocupacional: asistencia médica preventiva, indicadores de incapacidad y seguimiento de enfermedades, desarrollo de informes médicos, normas y procedimientos para prevención médica

Seguridad en el trabajo: es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente, instruyendo o convenciendo a las personas sobre la necesidad de implantar prácticas preventivas.

2.4.6.6 Monitoreo de personas:

Monitorear significa seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación. En una cultura democrática y participativa, el control externo se debe sustituir por el autocontrol y la autonomía de las personas, orientados hacia metas y resultados que se deben alcanzar.

Los procesos de monitorear están relacionados con la manera de alcanzar los objetivos a través de la actividad de las personas que conforman la organización. En este aspecto la función de staff del DRH y la responsabilidad gerencial de línea adquieren límites más precisos. La función de staff consiste en diseñar sistemas de recolección y obtención de datos para abastecer el sistema de información gerencial que sirve de soporte a las decisiones gerenciales de línea.

Los procesos de monitoreo se pueden enfocar de manera tradicional, cuando existe en la empresa desconfianza respecto a las personas y control de sus comportamientos, existe un control externo y rígido basado en la fiscalización y la vigilancia, a través de un código de disciplina severa el cual impone restricciones y limitaciones, y se privilegian los castigos y sanciones.

En un enfoque más moderno el sistema se basa en la confianza en las personas e incentivos a comportamiento, con un esquema de autocontrol y flexibilidad, que adopta la libertad y autonomía de las personas, con el propósito de incentivar la iniciativa y creatividad.

La disciplina se trabaja sobre la base del consenso, es decir, se entrega a las personas y equipos libertad para decidir, a modo de aumentar la participación de las personas delegar autoridad y responsabilidad, en un sistema descentralizado hacia las gerencias de línea y en los equipos de trabajo.

1. *Banco de datos y sistemas de información de RH:* la gestión de personas requiere procesamiento de información acerca de las personas, para que los especialistas de staff y los gerentes de línea puedan tomar decisiones eficaces y adecuadas. Mientras mejor diseñado sea el sistema y se obtenga mayor información menor será la incertidumbre de las decisiones que se tomarán.

Se necesita saber la necesidad de información requerida y como se puede disponer del banco de datos, ya que este almacena y acumula datos codificados y disponibles para procesamiento y obtención de información.

El sistema de información puede ser usado por los gerentes de línea, especialistas en RH y para los mismos empleados, evaluando los costos y beneficios de éste. Un documento de recolección de datos es el “balance social” que permite diagnosticar la acción social de la organización y es un estudio hacia la contabilidad de recursos humanos y el capital intelectual.

1.7.6.7 Evaluación de la Gestión del Talento Humano.

Para poder mantener un eficiente sistema de gestión del talento este debe ser evaluado y auditado periódicamente, según I. Chiavenato la auditoría de RH dice:

La evaluación de la función de la gestión del talento humano, conocida como auditoría de RH, es una revisión sistemática y formal diseñada para medir costos y beneficios del programa global de RH y comparar su eficiencia y eficacia actuales con el desempeño pasado, con el desempeño en otras organizaciones comparables y su contribución a los objetivos de la organización. En realidad, se trata de evaluar el desempeño de la ARH en la organización.

La evaluación de las actividades y los programas de RH tiene los siguientes propósitos⁴⁷:

- Justificar la existencia de RH y la correspondiente asignación de presupuesto.
- Mejorar continuamente la función de RH proporcionando medios para decidir cuándo adicionar o suprimir actividades, modificar rumbo y prácticas.
- Proporcionar retroalimentación a los especialistas de RH, gerentes de línea y empleados en cuanto a la eficacia de la ARH.
- Ayudar a la ARH a dar una contribución significativa a los objetivos de la organización y a las necesidades de los clientes y empleados

En este punto vemos la importancia de la auditoría. Idalberto Chiavenato en su libro “Gestión del Talento Humano” señala a la auditoría como una herramienta de evaluación para la gestión del talento.

⁴⁷ John M. Ivancevich.(1995) Human Resource Management, Nueva York, p.667 cit. Por I. Chiavenato

CAPÍTULO 3: SISTEMAS DE INFORMACIÓN

La información en la empresa es considerada como uno de los elementos fundamentales que integran el sistema de gestión y, va a proporcionar el conocimiento de los datos, resultados de las acciones y comparaciones que permiten y posibilitan las funciones del aprendizaje y comunicación para la toma de decisiones. Así el sistema de gestión se apoya en el sistema de información para la toma de decisiones ya que en todo proceso de gestión se produce una continua generación de acciones (operaciones) cuya finalidad se concreta en el mantenimiento del sistema sobre la trayectoria que conduce a los objetivos.

3.1 EL SISTEMA DE INFORMACIÓN CONTABLE

El sistema informativo contable recoge a nivel de entrada los datos relativos a subsistemas operativos (comercial, financiero, etc.), trata estos datos, con más o menos profundidad en el análisis contable y ofrece a nivel de salida del sistema, unos documentos de análisis (balances, y otros estados).

Según el Boletín Técnico n° 1 del Colegio de Contadores define: el objetivo de la contabilidad es proveer información cuantitativa y oportuna en forma estructurada y sistemática sobre las operaciones de una entidad, considerando los eventos económicos que la afectan, para permitir a esta y terceros la toma de decisiones sociales, económicas y políticas. Para el ente en sí esto involucra un elemento importante de control, eficiencia operativa y planificación.

Las características cualitativas de la información cuantitativa puede resumirse en:

- Significación, es la relación estrecha que existe entre la información y la realidad que ésta representada, para la cual además se requiere veracidad de los datos y comparación de la información.

- Confiabilidad, que es la característica esperada por el usuario, se requiere objetividad y verificación de la información.
- Utilidad, requisito que involucra que en el todo se destaque la información relevante, en forma oportuna, incluyendo aquellas operaciones aún no finiquitadas.

Los estados financieros son el medio por el cual la información cuantitativa acumulada procesada y analizada por la contabilidad es periódicamente comunicada a aquellos que la usan.

Para Gabriel Torres Salazar ⁴⁸ señala que la contabilidad mide y registra hechos económicos, para proveer información y posibilitar el control a quienes deben tomar decisiones acerca de la empresa; es decir a los administradores de ella y a usuarios externos interesados en la marcha de la empresa.

Según Meigs⁴⁹, la contabilidad es el medio mediante el cual se proporciona la información sobre una empresa y, por lo tanto, algunas veces se llama el lenguaje de los negocios. Muchos usuarios diferentes tienen necesidad de información contable para la toma de decisiones importantes. Debido a que el papel principal de la información contable es proporcionar información útil para propósitos de toma de decisiones, algunas veces se hace referencia a ella como un medio para alcanzar un fin, siendo el fin la decisión que es apoyada por la disponibilidad de la información contable.

De las definiciones anteriores, se puede extraer como objetivo de la contabilidad, suministrar información con los siguientes motivos: facilitar la toma de decisiones, ayudar en la dirección y control de los recursos humanos y materiales de la organización, permitir las funciones y controles sociales. Se podría decir que la contabilidad como sistema de

⁴⁸ Torres Salazar, G. Ed. Cono sur .(1997) “Contabilidad, información y control en empresas”.

⁴⁹ Meigs-William-Haka-Bettner(2000), “Contabilidad, la base para decisiones gerenciales”, 11 edición, ed. Mc Graw Hill.,p 27.

información que proporciona datos para la consecución de los objetivos planificados, creación de políticas y estrategias competitivas, en sí misma incluye diversas materias o áreas (financiera, social etc.) que se interrelacionan, ya que la información que proporciona uno puede ser utilizada en el otro, a su vez en cada una de las áreas se pueden establecer distintas clasificaciones de contabilidad, interna, externa, directiva o de gestión.

Por lo cual, se podría deducir que la información contable es básica para el desarrollo de la empresa, esta proporciona los datos necesarios para la toma de decisiones y para la realización de políticas y estrategias más adecuadas al control de gestión. Pero además hay otra serie de elementos o variables que influyen de una manera directa e indirecta en la información contable, como puede ser la estructura de relaciones que existe en la empresa y el estilo de motivación de los individuos. De esta manera, se considera que los objetivos fundamentales del sistema informativo son la transmisión de toda la información necesaria para la toma de decisiones e influir en la actividad de todo el personal de la empresa, de tal manera, que sus objetivos y actividades estén en armonía con los objetivos y operaciones de la organización. Donde el primer objetivo se refiere al conocimiento y el segundo, a la motivación.

3.2 EL SISTEMA DE INFORMACIÓN SOCIAL Y SU ESTRUCTURA.

Así como un sistema de información económico es elaborado para esclarecer las decisiones económicas como; comprar, vender, invertir, etc. Un sistema de información social es indispensable para hacer frente a todas las decisiones que se pueden tomar en materias relacionadas con aspectos ligados al campo social como; contrataciones, remuneraciones, etc.

Base de datos sobre recursos humanos, comprende el almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para procesarlos y obtener información, la base de datos son un conjunto de archivos o registros, como: registro de personal, contiene los datos personales de cada empleado; registro de cargos, contiene datos sobre los ocupantes de cada cargo; registro de secciones, acerca de los empleados de cada sección; registro de

remuneraciones, datos sobre salarios e incentivos salariales, etc.; registro de beneficios, datos de beneficios y servicios sociales, otros registro asociados a RH, dependiendo de las necesidades de la organización, de la ARH, de los gerentes de línea y los empleados.

Un sistema de información obtiene, procesa y transforma los datos en información, de manera esquematizada y ordenada, para que sirvan de ayuda en el proceso de toma de decisiones. El sistema de información recibe entradas (inputs) que son procesadas y transformadas en salidas (outputs), que adoptan la forma de informes, documentos, índices, listados, etc. Los datos por sí solos, no permiten un significado amplio, en cambio la información obtenida a través del tratamiento, procesamiento y combinación de datos sí aporta un significado amplio y definido.

Un sistema de información social es un subsistema de información necesario para la gestión social. Este sistema de información es a la vez un instrumento de comunicación interna en la empresa, es decir, una herramienta de diálogo y de cohesión entre la dirección general y los usuarios sociales.⁵⁰ Como la AR, gerentes de línea y empleados.

Además, el montaje de un sistema de información de RH requiere de análisis y evaluación de la organización o de sus subsistemas y de sus respectivas necesidades de información, este debe identificar y agrupar los flujos de información para proyectarlos a cada grupo de decisiones. Se debe recalcar la necesidad de información para la toma de decisiones.

Según Nevado Peña, para el establecimiento de un sistema de información social hay que considerar dos aspectos: que se adapte a nivel jerárquico y se encuentre en relación con alguna de las materias específicas de la gestión social (remuneración, clima social, reclutamiento, etc). Con relación al nivel jerárquico señala a Martory⁵¹, quien establece tres niveles para la estructuración del sistema de información social:

⁵⁰ Nevado Peña D. (1999) "Control de gestión social" Ed. U. De Castilla. Madrid .p.37

⁵¹ Martory B. (1992) "Les tableaux de bord sociaux" citado por Nevado D. "Control de Gestión Social" p. 37

- Nivel estratégico es donde se toman decisiones a largo plazo y corresponde a la dirección de RH en relación con a dirección general. Las decisiones adoptadas afectan a la evolución de los empleados, condiciones generales de trabajo, motivación, sistemas de remuneraciones, etc.
- El nivel de regulación o intermedio, es donde se toman decisiones a medio plazo, por ejemplo organización de una campaña de contratación.
- El nivel de ejecución, es el más descentralizado y corresponde a la gestión social cotidiana: integrar un trabajador, seguimiento de los accidentes de trabajo.

Además es importante que exista un sistema económico y social, dependiendo de las características de la empresa van a tener personas que se dediquen a elaborar la información económica, contabilidad, análisis financiero, etc. Y otras para elaborar información social, balance social, cuadros de mando, etc. Para elaborar cuadros de mando, que recojan información útil para el control de gestión social, es necesario obtener información proveniente del sistema económico y social, ambos sistemas independientes se complementan.

La elección adecuada de procedimientos informáticos también es importante, hay que plantearse el establecimiento de un sistema que puede ser; centralizado, el conjunto de información es tratado en un solo punto; descentralizado, cada unidad funciona de manera autónoma, es decir, recoge información y toma sus propias decisiones pertinentes a su área de responsabilidad, tiene la ventaja de ser más flexible; o semi descentralizado se caracteriza por reparto en la dirección de los sistemas es una etapa intermedia a una descentralización. Además junto con la elección adecuada de software adaptados a la función de personal.

Actualmente nos encontramos en la era de la información y el conocimiento, es por ello la importancia que adquieren los sistemas de información y los estudios en valoración del capital intelectual. En la actualidad ya no basta para las empresas contar con un sistema contable que nos proporcione información económica de la empresa, ya que la diferencia entre el valor libro de una empresa y su valor de mercado es cada vez más distinta, hay muchos

valores intangibles que no se consideran en los registros contables como; investigación y desarrollo, sistemas tecnológicos y el capital humano, entre otros.

Es así como surge la importancia de sistemas de información que aminoren esas diferencias, en el ámbito económico, la información contable se complementa con un análisis financiero por ejemplo, pero eso ya no basta, pues está la inquietud de otros componentes de la organización difíciles de medir cuantitativamente, se necesitan mediciones cualitativas que la contabilidad no considera. Es allí que toma importancia la información social la cual no sólo considera aspectos cuantitativos sino además cualitativos, considerando el factor humano parte de la organización.

Un sistema de información social, por lo tanto, no sólo nos informa de aspectos no considerados contablemente y que no se reflejan en un balance financiero, sino que además es un elemento estratégico, pilar de todo sistema de gestión que se quiera implementar, por que permite reducir la incertidumbre, mejorar el proceso de decisión o modificar las consecuencias de decisiones ya tomadas.

CAPÍTULO 4: LA CONTABILIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS

Existen diferentes estudios de instrumentos de medición o evaluación, que pueden servir para un control y gestión de los recursos humanos basados en aspectos monetarios, es decir, tratan de valorizar a la persona como se valoriza una cosa. A continuación desde una perspectiva contable analizaremos alguna de las investigaciones en contabilidad de recursos humanos. Se estudiará el origen de la misma, objetivos y algunas investigaciones realizadas acerca del registro contable, teniendo presente las limitaciones que existen para su contabilización.

4.1 ORÍGENES, CONCEPTOS Y OBJETIVOS DE LA CONTABILIDAD DE RECURSOS HUMANOS.

A finales de los años 60 aparecen las primeras contribuciones con relación a la contabilidad de RH, investigaciones en Estados Unidos, Francia y Canadá. En Francia, se destaca la aparición en 1974 de Marqués “La compatibilité des ressource humaines”, que marca el punto de partida de muchos trabajos. Después de treintaicinco años, los autores estadounidenses muestran interés constante en la Contabilidad de Recursos Humanos y es a través de los resultados de sus trabajos donde se puede encontrar los fundamentos del control de gestión social.

Los orígenes de la contabilidad de los RH se desarrollan a través de dos corriente teóricas: La teoría del capital humano (1960) por Becker Schultz, que considera que la formación del hombre constituye un verdadero valor, considerada incluso como una inversión en capital humano; y la escuela de los Recursos Humanos, que tiene en cuenta al individuo y al grupo a través de sus aspectos psicológicos y sociológicos.

Basándose en estas corrientes de pensamiento, y según la base conceptual de la contabilidad general, es posible definir el objeto de la contabilidad de RH según Roseau⁵² : Contabilizar los recursos humanos significa valorar estos recursos en términos monetarios, inscribir los montos en los libros y presentar cifras en los balances, al igual que los otros recursos financieros.

Marqués⁵³, la contabilidad de RH es uno de los instrumentos conceptuales y prácticos de los que se pueden disponer las direcciones generales de las empresas y los directores de personal para tener más en cuenta a los recursos humanos, es decir, para integrar la gestión de los recursos humanos en las estrategias a largo plazo de las empresas a nivel de objetivos generales, al igual que el desarrollo de los mercados o la búsqueda de capitales. Esto lleva a considerar los recursos humanos como una inversión.

Podemos decir entonces, que la idea fundamental en la reposa la contabilidad de RH, es que los empleados de una empresa constituyen elementos del activo, es decir, recursos en el verdadero sentido de la palabra. Pero por un lado si las personas constituyen un activo para la organización, por el otro se hace necesario el reconocimiento del costo de obtención y mantención de este activo y de su ley de amortización o retorno.

*Objetivos de este sistema según:*⁵⁴

Brummemet, Flamholtz y Pyle (1968), dan las primeras definiciones de los objetivos de este sistema: establecer un sistema de contabilización de recursos humanos que sea eje de las necesidades de información fundamentales de la dirección y formular una serie de reglas generales concernientes al modo de utilización de las informaciones suministradas por la contabilización de recursos humanos.

⁵² Rouseau, L. (1983) "Comment comptabiliser vos ressources humaines?" revue internationale de gestion. Vol.8, N°1. Fevrier, pp.27-34. Citado por Nevado "Control de Gestión" p.45

⁵³ Marqués, E. (1974) "La comptabilité des ressource humaines" Ed.homme et Techniques. París.citado por Nevado "Control de Gestión" p.45

⁵⁴ citas obtenidas de Nevado Peña (1999), Control de Gestión Social. p.46

Ortigueira Bouzada (1980), considera que el objetivo es suministrar a los responsables de la empresa unos estados que indiquen con precisión, en todo instante el valor del capital humano, permitiéndole conocer así las variaciones en el tiempo y por último, tomar todas las medidas apropiadas para el logro de los objetivos de la firma.

Ferris, Parker y Otey (1989), señala que el objetivo de la Contabilidad de recursos humanos, es mejorar la calidad de las decisiones financieras tanto internas como externas de la organización, al introducir variables de capital humano en la tradicional gama de variables.

Ulf Johanson (1998)⁵⁵, investigador de la Universidad de Estocolmo, Suecia. Ha publicado recientemente, que el propósito básico de la contabilidad de recursos humanos es mejorar la gestión de los recursos humanos desde una perspectiva organizativa, incrementando la transparencia de los costes, la inversión y los resultados de los recursos humanos en las operaciones de contabilidad de gestión, como las cuentas de beneficio y pérdidas, las hojas de balance y los cálculos de inversión.

Podemos establecer como objetivos de la contabilidad de Recursos Humanos:

- Entregar información social, la cual permite medir cómo afectan los aspectos de: la habilidad, formación y moral del trabajador, entre otros, en la gestión de recursos humanos, elementos que hoy en día son importantes para la gestión estratégica de recursos humanos, que permiten acrecentar el rendimiento económico y complementarlo con los objetivos sociales que la empresa se ha planteado, de lo cual se deduce que éstas deben valorarlos como activos importantes.
- Medir a través del tiempo las variaciones del capital humano.
- Contribuir al control de gestión social y a los objetivos organizacionales a través de la generación, recopilación y manejo de la información social.

Los usuarios de la contabilidad de RH pueden ser internos como externos, la alta dirección de personal y la alta dirección. Para los usuarios externos, disponer de información

⁵⁵ Ulf Johanson (1998) La respuesta está en el viento. La inversión en formación desde una perspectiva de la CRH. Revista europea, Formación profesional N°14 1998, www.trainigvillage.gr

sobre los recursos humanos en los informes contables ha de suponer una serie de ventajas, como son la existencia de otro tipo de activo en el que invierte la empresa.

Entre los diferentes métodos que abordan simultáneamente las dimensiones sociales y económicas de la empresa, desde una perspectiva más económico-contable, se encuentra la contabilidad de los recursos humanos.

Se han establecido diferentes métodos de medición de los recursos humanos, clasificándose en dos bloques de coste y valor. Destacando como más adecuados los de coste de adquisición y de reposición, desde una perspectiva de la información contable externa y desde un punto de vista interno, el modelo estocástico de valoración de recompensas de Flamholtz. Los cuales comentaremos más adelante.

4.2 CONTABILIDAD DE RECURSOS HUMANOS Y CAPITAL HUMANO O INTELLECTUAL.

Debido al auge en investigaciones respecto a la evaluación, valoración o medición del capital intelectual, considero importante definir que se considera capital humano o capital intelectual, además de ser términos de tendencia, son conceptos que se relacionan con la contabilidad de RH, cuadros de mando y auditoría social. Es por ello importante dentro de esta investigación explicar de que se tratan y diferenciarlos.

Werner von Bischoffshausen⁵⁶ señala, que la búsqueda de una explicación a la creciente diferencia entre el valor contable y el valor de mercado de una empresa es lo que inició la generación del concepto de capital intelectual; en base a ello, se han definido como capital intelectual los siguientes; “Conjunto de aportaciones no materiales que en la era de la información se entienden como el principal activo de las empresas del tercer milenio”(Brooking); “la suma de todos los conocimientos que poseen todos los empleados de una empresa y le dan a ésta una ventaja competitiva” (Stewart); “conocimiento, experiencia e

⁵⁶ Werner von Bischoffshausen (2001) Metodologías de evaluación del capital intelectual. Revista E&A

infraestructura técnica, las relaciones con los clientes, las rutinas y la competencia profesional, que crea las potenciales ganancias futuras” (Edvinsson); “conjunto de activos intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro” (Intelect).

Todas estas definiciones o descripciones dan cuenta de la relevancia crítica del activo intelectual para el logro de los objetivos organizacionales, si aceptamos su importancia debemos preocuparnos por su gestión, la cual implica planificar y controlar objetivos respecto al capital intelectual. El control, requiere inevitablemente, medición, evaluación y comparación del desempeño.

El capital intelectual según Nevado Peña⁵⁷ considera que está compuesto por el capital humano y algo más que se puede denominar capital estructural siguiendo a Leif Edvinsson.

Una definición de capital humano siguiendo a Suárez (1997) , lo atribuye al valor económico potencial de la mayor capacidad productiva de un individuo, o del conjunto de la sociedad activa de un país, que es fruto de unos mayores conocimientos adquiridos en la escuela, la universidad o por experiencia.

En términos contables podemos decir que cuando se habla de capital humano se hace referencia a:

- a) Todos los desembolsos que se supone tener en el personal de la empresa, esto es, salarios, seguridad social, etc.
- b) Aquellos activos que suponen una creación de potencial económico para la empresa. En este sentido, se consideran, por ejemplo, la formación, los conocimientos adquiridos, las habilidades del personal, la capacidad de aprender y la motivación.
- c) O las dos opciones anteriores.

⁵⁷ Nevado Peña, D. Y López Ruiz, V (2002) “El capital intelectual: valoración y medición” p 75-78

Hay tres posiciones que analizar, si se reconoce que los recursos humanos contribuyen a generar ingresos futuros hay que valorar toda la inversión que se realice, es decir, se considera la opción c).

A través de la concepción de capital intelectual, la opción b) sería la más aceptada, esto es determinar como capital humano, las competencias, formación de personal, etc., ya que son estas inversiones las consideradas significativas por la mayoría de los profesionales y académicos en el último tiempo, por que van a generar beneficios futuros y son las más útiles a nivel externo e interno por las siguientes razones:

- A la empresa le interesa conocer cuáles son los recursos intangibles de su capital humano que le proporcionan una ventaja competitiva respecto a otras.
- A los usuarios por que desean conocer qué factores de carácter intangible hacen que la empresa se encuentre en mejor posición que otra, y que permiten un incremento en sus inversiones para los accionistas y por otro lado si son acreedores, una recuperación del capital prestado.

La propuesta a), es decir considerar al capital humano como los desembolsos realizados en el personal de la empresa como; Salarios, seguridad social, etc, es lo que considera la contabilidad de recursos humanos, y se han desarrollado diversos métodos ligados a costes al respecto.

Es por ello que se producen diferencias en la forma como se considera el capital humano para efectos de contabilidad de RH y bajo la concepción de capital intelectual. El cual promueve nuevos planteamientos como:

- Se considera el personal como un activo, pero es necesario precisar lo que va a generar valor para la compañía, es decir, aquello que genere beneficios futuros.
- Del capital humano lo que interesa conocer es el valor que aporta el personal de la empresa como consecuencia de sus competencias, formación y motivación.
- Medir como el capital intelectual afecta a los resultados.
- Es fundamental conseguir que ese valor, que tiene cada persona, se quede en la organización, con independencia de la misma. Esto quiere decir que el valor se

traduzca en diferentes aspectos de la empresa, como la cultura, los procesos, la calidad de los productos, la relación con los clientes y proveedores, etc. Es decir que el valor de la empresa no reside exclusivamente en el capital humano sino también en otros tipos de capital, de ahí la *concepción de capital intelectual*.

Con estas definiciones acerca de la valoración del capital intelectual, se tratan de integrar algunas consideraciones sobre el “conocimiento” en los informes financieros, aspecto que *no aborda la contabilidad de recursos humanos tradicional*, como hemos señalado esta considera al ser humano un activo y lo valoriza a través del costo que implica, es decir, desembolsos en salarios, seguridad, etc.

Valorizar bajo la concepción de capital intelectual es muy complejo, y difícilmente puede de ser una medición exacta, no obstante existen diversos modelos de capital intelectual, ya que ellos van asociados a la estrategia corporativa que tenga la empresa y en función de ello diseñan indicadores de acuerdo con la importancia que le den a cada función. Existen modelos conceptuales como: Tjanesteforbundet, balance invisible, matriz de recursos y mediciones globales, pero además también existen modelos que se basan en algunos modelos conceptuales pero que han tenido desarrollo en la práctica, y empiezan a ser considerados como prototipos debido a que su conceptualización se ha llevado a la práctica, ejemplo de ello, son el navegador de Skandia, un modelo desarrollado por el equipo de skandia, una empresa sueca, dirigido por Edvinsson y otro modelo es el cuadro de mando estratégico (The Balanced Scorecard) desarrollado por Kaplan y Norton.

4.3 INVESTIGACIONES EN CONTABILIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Las investigaciones encontradas al respecto son variadas y se explicaran de la siguiente manera: primero veremos dos métodos; valoración de costes de los recursos humanos y medida del valor de los recursos humanos, posteriormente se explicará las limitantes que surgen a trabajos experimentales basados en los modelos antes mencionados y

que han buscado poner en el seno de organizaciones sistemas de contabilidad de recursos humanos.

En el cuarto ítem, explicaremos otra línea de investigación de la contabilidad de recursos humanos, que tienen relación con el cálculo del resultado económico de la inversión en recursos humanos. Por último, la realización de investigaciones empíricas que buscan poner en evidencia cuál es la función de información que suministra la contabilidad de los RH en el proceso de toma de decisiones. A continuación describiremos solo algunas características esenciales de estos métodos.

4.3.1 Valoración de Costos ligados a los Recursos Humanos.

Los métodos de medición del costo de los recursos humanos, consideran que los recursos humanos tienen un costo, y que es posible su medición, siendo esta medida la representativa del valor contable de estos recursos. De modo tal, que con estos métodos se obtienen medidas cuantitativas expresadas en términos monetarios. A continuación se presentan estudios acerca de los costos ligados a inversiones en recursos humanos y diferentes métodos teóricos basado en los costos de recursos humanos.

Marques⁵⁸ pone en evidencia cinco tipos de costes ligados a los recursos humanos:

- Coste de reclutamiento: son costes que aumentan con el nivel jerárquico y por la especialización de una persona muy solicitada, esto es fácilmente identificable porque corresponde a salidas de fondos.
- Costes de formación: una formación de larga duración llevada a cabo sobre la actividad profesional del empleado debe ser considerada como una inversión.
- Costes de integración: un trabajador hasta que no se encuentra integrado en un grupo de trabajo, o no completa su tarea de aprendizaje, no es lo suficientemente operativo.

⁵⁸ Marque, E (1974) "La comptabilite des ressources Humaines. Citado Nevado "Capital Intelectual" 2001, p.79

- Costes de mutación o cambio: son los soportados por las empresas a cada cambio de función de un asalariado. Son débiles si la nueva función es vecina de la precedente y, en cambio, pueden ser elevados, por ejemplo, en el caso de un cambio de país.
- Costes organizacionales: la estructuración y organización de una empresa supone a veces grandes inversiones, por lo que a veces la restitución operacional engendra costes difíciles de tener en cuenta.

Flamholtz (1974) define el coste como sacrificio que se afronte para obtener un beneficio o servicio. Además distingue en todo coste dos tipos de componente: el gasto y el activo (aquella parte del coste que se espera que genere beneficios en el futuro). Así, considera que se distinguen dos tipos de costes: los de origen y los de sustitución. Dentro de los de origen hay que diferenciar los directos, que son todos los costes de contratación, selección, reclutamiento, formación, y los costos indirectos, como los sueldos de instructores, el tiempo que dedican los mandos, etc. Los de sustitución suponen añadir, a los anteriores costes, los directos e indirectos que implican prescindir de la persona. La consideración de estos costes con carácter de inversión permite poner a punto varios métodos de registro.

Los métodos de registro que existen para estos costos son:

- *Método de costos históricos:* Este método considera el costo de adquisición de todos los recursos humanos como aquellos desembolsos realizados en el reclutamiento, adiestramiento y formación de los operarios. Así, habrá que distinguir entre aquellos que supongan gastos y inversión (los que produzcan beneficios para un tiempo superior a un ejercicio económico) siendo éstos los que son capitalizados y amortizados en función de la vida estimada de dichos empleados. El problema reside por un lado, en la duración de la vida de los individuos en la empresa que constituye una laguna importante del método, así como estimar la duración del individuo en la empresa y el

valor obtenido no va a representar el valor del individuo en la empresa. Pero tiene la ventaja de ser la única medida que se puede incluir en un balance según PCGA.

- *Método de costo de reposición:* es complementario al precedente, este método tiene por objeto valorar los costos que una empresa debe soportar si ella quiere reconstituir un activo humano idéntico al que posee en un momento dado. Al respecto se pueden distinguir dos concepciones diferentes:

El coste de reposición posicional, definido como sacrificio que debe ser realizado hoy para reemplazar a una persona actualmente empleada por un sustituto capaz de suministrar un conjunto equivalente de servicios en el mismo puesto de trabajo.

El coste de reposición personal, es decir, el sacrificio que debe ser realizado hoy para reemplazar a una persona ahora empleada por un sustituto capaz de ofrecer un conjunto equivalente de servicios en todos los puestos que el precedente podía ocupar.

A pesar del interés que puede presentar este método, los mayores problemas pueden ser encontrados en el momento de su ejecución, debido a que implica conocer el potencial de los trabajadores que deben reemplazarse, tanto para ejercer su propia actividad y para valorarla, como para cumplir otras tareas. En cambio, la ventaja estriba en que tiene una medida más cercana sobre el valor que tienen los empleados para la empresa y, aunque esta información no sea factible recogerla en el balance convencional, se puede incorporar en la memoria o en otro estado de carácter social.

- *Los coste de oportunidad:* consiste en reemplazar las fuerzas del mercado por fuerzas idénticas en la firma. Así, proponen valorar a los empleados estableciendo un mercado de trabajo dentro de la empresa, estando el valor de un individuo determinado por una competición interna en la firma, donde diferentes responsables de los departamentos licitan por el mismo empleado, siendo éste una necesidad para ellos. Estos empleados son considerados escasos, es decir, que no pueden ser contratados inmediatamente desde el exterior. El gerente que hace la oferta más alta se gana el recurso humano y el precio pagado pasa a formar parte de la inversión de ese departamento, de tal manera

que el valor contabilizado de un empleado está ligado a la rareza del recurso que representa la persona.

Estos métodos de valoración del costo de recursos humanos anteriormente analizados no son exclusivos y pueden ser combinados, de manera que pongan en evidencia los diferentes aspectos de la gestión de recursos humanos. Sin embargo, hay que constatar que estos métodos presentan numerosas dificultades en cuanto a su ejecución, al comprometer toda su realización a la valoración fundada sobre el principio del coste. Al lado de estos trabajos, también se han desarrollado otros métodos en relación a los costes.

Otras investigaciones que se han realizado, tienen relación con la *descripción de los costes*, en este sentido, lo que pretenden es presentar los costes de la manera más adecuada y que entreguen la mayor información posible. Al respecto hay propuestas que se han realizado, por ejemplo:

La empresa automovilística Volvo⁵⁹ han propuesto reflejar mejor los costes de los recursos humanos en las cuentas de pérdidas y beneficios (ver recuadro n° 4), lo que permite apreciar que cerca del 30% de los costes totales de personal se deben a altos índices de recambio de personal y bajas por enfermedad.

Cuadro n°4: ejemplo empresa Volvo, Costos de los recursos en la cuenta de beneficios y pérdidas (en millones de coronas suecas) Fuente: Ulf Johansen (1998), revista europea p.53

	Millones SKR	Millones SKR
INGRESOS		504
- Costes de los proveedores		-96
<i>Valor añadido bruto</i>		408
- depreciaciones		-110
<i>Valor añadido neto</i>		298
Costes salariales	-198	
Costes de preparación de personal nuevo.	-47	
Costes de ausencias	-47	
Costes de personal/sociales	-17	
Costes de reconversiones	-7	
- Costes totales de personal		-316
beneficios		-18

⁵⁹ Gröger and Johansen (1998) Current development in human resource Accounting: reality present. Citado en revista profesional europea n° 14 europea.

El ejemplo mencionado dio lugar en Suecia a un gran interés por la contabilidad de beneficios y pérdidas integradoras de los recursos humanos. En 1991 el gobierno Sueco propuso la obligación legal para las empresas de más de 100 trabajadores de presentar una contabilidad de costes de personal (preparación del personal nuevo, bajas por enfermedad, formación y entorno laboral) en sus informes anuales. Pero esta propuesta después de un tiempo se retiró por diversos motivos, si bien la mayor parte de organismos que examinaron la legislación estaban a favor de obtener mejores informaciones sobre los costos.

Otra propuesta la realiza el Servicio Odontológico Público del Consejo del condado de Estocolmo. Esta organización creó con periodicidad anual cuentas de beneficios y pérdidas con recursos humanos, las cuales presentan con mayor detalle en la especificación de los costes. Se calcularon los costes para diferentes actividades de personal como porcentajes totales de los costes de personal (ver cuadro nº5). Ello se llevó a cabo en diferentes departamentos de la organización, para permitir un control de gestión. Se observó como resultado un incremento significativo en la eficacia (del 69,8% al 77,4%). Pero otra interrogante surge, ¿es dicha eficacia aceptable desde el punto de vista estratégico?, ¿Son suficientes los gastos en formación?

Cuadro N° 5: Servicio Odontológico Público del Consejo del Condado de Estocolmo: costo de actividades de personal en proporción de los costes totales de personal, % fuente: Ulf Johansen (1998) revista formación europea nº14

	1990	1992	1994	1996
Sustitución de empleados	3,0	4,2	3,0	2,3
Despidos de empleados		0,4	1,0	3,3
Formación	7,5	7,0	6,0	4,5
Ausencia	1,0	2,6	2,0	1,1
Reintegración		0,1		0,1
Entorno físico de trabajo	1,0			
Actividades sindicales	1,0	1,1	1,0	0,6
Beneficios de los trabajadores			1,0	1,0
Vacaciones anuales	8,2	8,7	9,0	8,5
Varios	1,8	3,6	2,0	1,2
Salarios de producción	69,8	71,9	75,0	77,4

Este método por costes permite sin duda alguna obtener información útiles, pero se le ha criticado el hecho de que no reconozca a la formación como inversión y que no se centre en la auténtica esencia de la contabilidad de recursos humanos, es decir, resultados y cifras.

Se han desarrollado otros trabajos de investigación en la línea de la contabilidad de recursos humanos, como el métodos de cálculo del valor de los recursos humanos.

4.3.2 Medida del Valor de los Recursos Humanos.

Los métodos basados en el concepto del valor analizan los efectos económicos que los empleados existentes en la empresa causan en los resultados de ésta. Tradicionalmente, el valor de un recurso de la empresa entendido como el valor actual de los servicios o beneficios futuros esperados; de esta manera, la contabilidad de los RH retoma este criterio aplicándolo en el seno de la empresa para este fin. Así, numerosos métodos han sido establecidos integrando aproximaciones monetarias, o que combinan variables monetarias, económicas y de comportamiento. El objeto de este apartado no es estudiar al detalle el conjunto de métodos propuestos, pero sí, explicar los puntos esenciales que ayuden a aunar mejor la gestión y las limitaciones que se presentan para las dos aproximaciones existentes:

1) Aproximación monetaria.

Hermasson (1963)⁶⁰ es quien enunció los fundamentos de esta aproximación, proponiendo dos técnicas posibles para desarrollar los métodos:

La técnica de Unpurchased goodwill, (goodwill no comprado) que propone atribuir, a los recursos humanos, las tasas de beneficio de la firma que excedan de las ganancias medias esperadas por el sector. El valor final de los recursos humanos se obtiene a través de la capitalización de las tasas diferenciales de beneficios obtenidos por la firma con relación a las restantes empresas del sector. Se supone así que los RH son responsables de las diferencias de

⁶⁰ Autor citado por Nevado Peña D. (2002) Capital intelectual: valoración y medición. Capítulo IV

ganancias entre las firmas, aunque parece difícilmente aceptable porque otros factores entran en juego, como la tecnología, la localización y la diversificación pueden asimismo explicar tal fenómeno.

La técnica del valor actual ajustado, recomienda medir el valor humano descontando los costos por salarios futuros y corregidos por un ratio relativo a la eficiencia de los recursos humanos en una empresa. Este método presenta muchas limitaciones, por ejemplo, el ratio de eficiencia es difícil de obtener en la práctica.

El principio desarrollado en esta última es retomado por Lev y Schwartz (1971) que proponen estimar la capacidad productiva de los RH, calculando el valor actual de los ingresos futuros probables que recibiría como remuneración a su empleo durante el resto de su vida activa. Se obtiene a partir de la siguiente expresión:

$$V_y = \sum_{t=y}^T \frac{I_t}{(1+r)^{t-y}}$$

De donde:

V_y : valor del capital humano de una persona de y años.

I_t : Representa los ingresos anuales del trabajador hasta su jubilación.

T : la edad de jubilación.

r : tipo de interés aplicado en la actualización y que suele ser el equivalente al costo de capital empleado en la empresa.

Uno de los límites mayores vinculados a este modelo es que ignora totalmente la probabilidad de que el asalariado abandone la empresa o que cambie de puesto. Además de que incluirlo en el balance como proponen los autores (en el activo los ingresos de los empleados actualizados y en el pasivo la deuda por tales ingresos) sólo es posible si la contabilidad utilizase para el registro contable de un bien en el activo no sólo costo histórico sino también el valor actualizado de los costos correspondientes a ese activo.

2) Las aproximaciones que combinan las variables monetarias y las no monetarias.

Modelos de valor de Grupo: utilizan variables que provienen de la Psicología y de la sociología. Pretenden recoger las variables que de una manera u otra influyen en la situación de cualquier organización humana para poder así medir los cambios que se producen en la capacidad productiva de la organización. Modelos más elaborados de medición de un grupo aparecen cuando se consideran al grupo como un conjunto homogéneo de empleados, aunque éstos trabajen en diferentes departamentos o secciones de la empresa.

El modelo de Flamholtz (1971,1972) ⁶¹ considera que, para realizar la medición de los recursos humanos, es necesario antes identificar los factores que determinan el valor de las personas y así las variables concretas necesarias que permitan desarrollar los métodos. Para ello, expone una Teoría de capital humano basada en variables sociales, económicas y psicológicas que permiten determinar el valor humano, sugiriendo que el valor de los servicios futuros que se espera que proporcione durante el tiempo que se considere que permanezca en la organización. Por lo tanto, se puede hablar de dos tipos de valor humano: valor condicional y valor realizable esperado.

El valor condicional del individuo es la cantidad de servicios que obtiene la empresa del trabajador si éste no abandonase la misma y está compuesto por los siguientes elementos: productividad, tranferibilidad y promocionabilidad.

El valor realizable esperado es la cantidad de servicio que se espera obtener durante el tiempo que se considere que forma parte de la organización.

Una vez establecido el marco de referencia Flamholtz establece el modelo de valoración conocido como “Modelo Estocástico de Recompensa”, cuyo objetivo es obtener una medida para los dos componentes del valor de un individuo, su valor condicional y su

⁶¹ Flamholtz, E. (1971) “A model for human resource valuation: a Stochastic process with service rewards” The accounting review. Vol 46 Citado por Nevado Peña (1997 y 2002)

valor realizable esperado. Su aplicación supone un proceso estocástico con recompensa que considera los distintos estados de servicio que puede ocupar un individuo. Mientras que vaya ocupando puestos, la empresa recibe unos servicios, de manera que para establecer el valor de un individuo es necesario antes establecer los diferentes puestos que desempeñará (estados de servicio), el tiempo que se prevé que esté en la empresa, los rendimientos de los servicios que aporta a la empresa en función de un período de tiempo y calcular la probabilidad de que una persona ocupe un determinado puesto en el futuro.

Así, se define el valor condicional, y su valor realizable esperado a través de las siguientes expresiones (Flamholtz 1973):

El valor condicional esperado:

$$E(\mathbf{vc}) = \sum_{t=1}^n \frac{\sum_{i=1}^{m-1} R_i P(R_i)}{(1+r)^t}$$

Donde:

$E(\mathbf{VC})$: valor condicional esperado

R_i : rendimiento de los servicios que obtiene la empresa en cada estado de servicio i

$P(R_i)$: probabilidad de que el individuo desempeñe el puesto i

El valor realizable esperado:

$$E(\mathbf{vc}) = \sum_{t=1}^n \frac{\sum_{i=1}^m R_i P(R_i)}{(1+r)^t}$$

La diferencia con el anterior es que el valor realizable esperado incluye el estado de salida $m=i$.

Este método es uno de los más perfectos teóricamente, pero con relación a su aplicación práctica es bastante difícil, debido a que es demasiado sofisticado. A partir de estas

investigaciones puramente teóricas, estos mismos autores han realizado una segunda vía de investigación, tratando de aplicar sus métodos en el seno de empresas pertenecientes a sectores muy diversificados de la economía americana. Así, Sackmann, Flamholtz y Lombardi (1989)⁶² proponen una encuesta de una docena de sociedades en el seno de las cuales los sistemas de contabilidad de los recursos humanos son puestos en práctica.

En definitiva, todos estos modelos, a pesar del desarrollo teórico sobre el que se sustentan, no han llegado a propósito, siendo su objetivo traducir en medidas financieras los esfuerzos de desarrollo en recursos humanos (adquisiciones, reajustes, rotaciones, etc.) de manera que respondan a preguntas como: ¿Se mantiene el nivel de formación de los empleados? ¿Cuánto cuesta la contratación de un empleado? ¿Son suficientes las inversiones realizadas en RH? Por lo tanto, se trata de describir los conocimientos de la compañía por medio de los principios y normas de la contabilidad tradicional.

4.3.3 Limitaciones en las Investigaciones Experimentales de Contabilidad de Recursos Humanos.

Hay muchas investigaciones experimentales, que tratan la aproximación Contable del Recurso Humano. Como la compañía sueca de telecomunicaciones Telia, la cual ha publicado durante algunos años una hoja de balances de recursos humanos como suplemento a su informe anual, utilizando los costes históricos como modelo de evaluación (véase cuadro nº6). En sus cuentas de beneficios y pérdidas, los capitales de contratación y formación se encuentran depreciados, proponiendo subdividir en dos las hojas de modo de incluir y excluir, respectivamente, la formación y otros elementos.

⁶² Sackmann, S.A; Flamholtz, E.G y Lombardi, M(1989) "Human resource accounting: a state of the art review" Journal of accounting literature. Vol 8 Citado por Nevado (2002)

Cuadro n°6: Balance de recursos humanos de Telia Communications 1995, Suecia (en millones de coronas suecas) fuentes: Ulf Johansen (1998) Revista formación europea.

	1995 Millones SKR
Activos	
Activos corrientes	13164
<i>Capital de contratación</i>	666
<i>Capital de formación</i>	653
Activos fijos	44210
Total de Activos	58693
Pasivos y capital de los accionistas	
Pasivos corrientes	16079
Pasivos fijos	20113
Reservas no imponibles,etc.	13
Capital de acciones restringido	17403
<i>Capital de contratación</i>	666
<i>Capital de formación</i>	653
Reservas no restringidas y ganancias retenidas	3766
Pasivos totales y capital accionistas	58693

La consideración de este método denominado por algunos “Hoja de Balance”, por que incorporan a las personas en el balance, ha recibido fuertes críticas. Los partidarios indican que la inclusión de la inversión en recursos humanos garantiza un valor más correcto de las inversiones de la empresa. Los críticos en cambio, señalan que el balance constituye ya un instrumento insuficiente de por sí para reflejar el auténtico valor de la empresa, y que éste no debe complicarse al incorporar el recurso humano. Además señalan que la evaluación a partir de los costes históricos no constituye una medida válida de valor, y que un método distinto de evaluación, partiendo de las ganancias futuras, correspondería más a las actuales convenciones contables.

Como hemos visto en los modelos de valoración de coste y valor de recursos humanos ponen de manifiesto ciertas limitaciones. Podemos señalar, en primer lugar, al aplicar sistemas de contabilidad de recursos humanos se manifiestan problemas de validez y seguridad en el ámbito de valoraciones efectuadas, las medidas deben ser objetivas y posibles de validar o verificar. Pero hay algunos modelos que se han aplicado en empresas y superan esta dificultad, es decir, que a pesar de estas limitaciones de medida, los métodos son adecuados para ayudar a tomar decisiones relacionadas con el personal de la empresa.

Una segunda limitación, reside en la determinación de la duración de la amortización de estas inversiones. Esto debido ha que es muy complicado, valorar a priori el tiempo que un asalariado permanecerá en la empresa.

Y una última limitación relativa al Sistema de Contabilidad de los Recursos Humanos, y la cual es más problemática, se basa en la hipótesis de que un asalariado forma parte de un activo de la empresa. Para una aproximación contable tradicional un recurso amortizable, forma parte del activo del balance y es de propiedad de la empresa, lo cual no es respetado por los recursos humanos, ya que ellos no son de propiedad exclusiva de la empresa, estos pueden irse en cualquier minuto.

Son por estas limitaciones que es muy difícil incorporar los recursos humanos dentro de los sistemas contables existentes o tradicionales, pero eso no detiene el desarrollo de nuevas investigaciones en contabilidad de RH fundamentadas a través de la importancia de ésta tiene para el desarrollo del control de gestión social.

4.3.4 El cálculo de los Resultados Económicos de la Inversión en Recursos Humanos.

Uno de propósitos de la contabilidad de recursos humanos es calcular los resultados económicos de la inversión en recursos humanos. Este objetivo ha recibido el nombre de “análisis de utilidades”, por algunos autores como Hunter y Smitdt (1982), Broudreau (1983), Casio (1991), entre otros. Esta última noción se ha aplicado sobre todo en el campo de la selección de personal y más recientemente, para la reducción de plantillas (Mabon y Westerling, 1996)⁶³. También se observa un interés en el sector de medicina preventiva y

⁶³ Mabon and Westling (1996) Using utility analysis downsizing decisions. Journal of human resource costing and accounting. Vol. 1 n°1, citado por Johansen.

seguridad, por el tema de los resultados económicos, aun cuando se han publicado muy pocos estudios.

En el campo de la formación es de opinión general que estas inversiones pueden tener una elevada rentabilidad ya que fomentan la productividad, reducen los costes de capital y de materiales y aumenta la calidad.

Los efectos positivos de una formación pueden resultar particularmente fuertes en una situación de cambio. En un estudio americano reciente, Basi y otros (1997)⁶⁴ revelan que los cambios en los gastos en formación y el porcentaje de los trabajadores que reciben una formación, influyen positivamente sobre el incremento observado en el rendimiento de las empresas entre 1995 y 1996, para 542 empresas.

Una de las problemáticas en este sentido la definición de formación, ya que muchas empresas aún no tienen conciencia del volumen de sus inversiones formativas debido al problema que supone definir y medir las actividades de formación. Elliasson (1988) sugiere que cerca del 60% o más de los costes de personal se destinan a la coordinación, selección, creación y difusión de conocimientos.

La mayor parte de las investigaciones publicadas sobre los resultados económicos de las inversiones en recursos humanos se han centrado en el cálculo de los costes y beneficios de determinadas actividades de recursos humanos, y no en el efecto sobre el rendimiento general de una empresa, señala Johansen. Excepciones al respecto son los estudios de Eliason y Braunerhjelm (1998)⁶⁵ quienes observaron una importante correlación entre el incremento de la reserva de competencias en una empresa y su valor añadido, para 137 empresas técnicas suecas en 1990.

Otra investigación es la realizada por Bourdreau y Ramstad (1997)⁶⁶ en donde señala el ejemplo de Sears en Estados Unidos, el cual muestra cómo perfeccionamiento de la dirección permite mejorar también las actitudes de los trabajadores. Estas actitudes influyen sobre las

⁶⁴ Bassi, Benson, van Buren and Bugarin(1997) Human Performance Practises Report. American Society for Training and Development. Citado por Johansen.

⁶⁵ Intangible, Human—Embodied capital and firm Performance.. The microfoundations ef Economic Growth, University of Michigan. Estados unidos. Citado por Johanson

⁶⁶ Measuring Intellectual capital: learning from financial history. Human Resource Management, Vol 36 n° . citado por johanson.

relaciones con los clientes de una manera que puede documentarse con datos sólidos. Estos investigadores concluyen que los directivos no necesitan preguntarse si los programas de recursos humanos surten como efectos o no resultados organizativos.

Con esto se deja entre ver que no importa el registrar o determinar los resultados que se generan en invertir en recursos humanos, se ha demostrado que de una u otra manera, generan beneficios. El determinar la utilidad que genera la formación del recurso humano en términos monetarios (separado de otros resultados) no sería necesario, ya que, al traspasar los beneficios de una buena formación hacia la relación con el cliente, esa mejora se va traducir en ingreso y es allí donde implícitamente estaría el resultado de la inversión en formación o capacitación.

4.3.5 Contabilidad de Recursos Humanos y Control de Gestión.

Otra vía de investigación se refiere, a los aportes de la información que entrega la contabilidad de RH para la gestión de los mismos, algunos autores insisten de la importancia de ella en el proceso de decisión, es decir la consideran útil. En este sentido, hay tres tipos de investigación realizadas según Nevado Peña⁶⁷:

- Medición del Impacto de la información que entrega la contabilidad de los RH sobre los procesos de decisiones internos de la organización. En este sentido se señala que es una herramienta importante para la gestión empresarial, en especial para la dirección de recursos humanos, ya que permite a ésta una mayor visión de su gestión porque va a servir para observar si se han cumplido o no los objetivos que tenía que alcanzar la dirección de los recursos humanos y además facilita los datos necesarios para la toma de decisiones (cuantitativos y cualitativos), al ser un buen instrumento de información.

⁶⁷ Nevado Peña (1999), Control de Gestión social. p.56

- Medición del Impacto de la información ofrecida por la contabilidad de RH sobre el proceso de decisiones externas a la organización. Facilita a los usuarios externos información sobre el valor de los recursos humanos empleados en la organización, es decir, sobre el potencial que tiene la empresa para afrontar el futuro, y por consiguiente para generar beneficios.

- Medición del Impacto de la información divulgada por la contabilidad de los RH sobre la eficacia y la performance de las organizaciones. En este sentido las investigaciones ponen de manifiesto la utilidad de la información facilitada por la contabilidad de RH, contribuyendo no sólo a mejorar las decisiones externas de la organización, sino que permite igualmente perfeccionar la gestión de los recursos humanos y la gestión estratégica de las empresas, suministrando indicadores muy precisos.

Pero hay otros autores que cuestionan el hecho de considerarla “útil”, aún cuando hay estudios que se han preocupado del efecto de la contabilidad de recursos humanos en el proceso decisorio interno (por ejemplo; Schwan,1976; Tomassini, 1277; Oliver y Falmholtz, 1978; Harrel y Klick, 1980; Johanson y Nilson, 1996)⁶⁸, todos estos estudios señalan que la información que provee la contabilidad de recursos humanos ha provocado cambios en las decisiones.

Sin embargo, hay quienes critican los experimentos con procesos decisorios, advierten que cuando se dispone de información nueva no es extraño que se cambien decisiones y que las investigaciones no se han preocupado de examinar si la decisión cambia por que se considera relevante la información entregada por la contabilidad de recurso humanos.

Por ejemplo, Guy (1984) cifró la noción de “utilidad” en términos de relevancia, suficiencia y reducción de incertidumbre. También en su estudio se observa el cambio de decisiones. Los entrevistados indicaban que la información procedente de la contabilidad de recursos humanos resultaba útil para la toma de decisiones porque era relevante, mejoraba la calidad de las informaciones disponibles en general y reducía la incertidumbre. Johanson y

⁶⁸ Autores citados por Johanson 1998.

Nilson (1996) repitieron el estudio de Gul. Pero no lograron confirmar que los entrevistados considerasen útil la información de la contabilidad de recursos humanos, aún cuando provocaba cambios en las decisiones.⁶⁹

Johanson y Nilson (1996)⁷⁰ señalaron que para examinar la utilidad de la contabilidad de recursos humanos, un método más fructífero es el de estudiar los procesos de aprendizaje. Ellos Investigaron los efectos de la aplicación de la contabilidad de los costos de recursos humanos (CCRH), la cual, comprende la contabilidad de recursos humanos y el análisis de utilidades, sobre las situaciones laborales cotidianas. Se observaron los esfuerzos de aplicar la CCRH en el proceso de control de gestión de un hospital. Los gerentes medios recibieron una formación de CCRH, y se les pedía que elaborasen un informe de CRH, integrada en un informe anual (incluyendo cuenta de beneficios y pérdida de RH, pero no una hoja de balance de RH). Los efectos resultantes fueron, que el contacto con la CCRH produjo una reacción de sorpresa. Se generó una conciencia de la relación entre los recursos humanos y los resultados económicos, la mayoría de los encuestados no consideraban las cosas desde esa perspectiva. Decidieron intervenir de tres formas: las personas efectuaron sus propios cálculos de coste, utilizaron estos cálculos para persuadir a otros y por último se llevaron a cabo algunos cambios producto de los costes o de la persuasión.

Aunque las personas pueden aprender, la organización puede que no lo haga. Por ello en el estudio de Johanson se observó la aplicación de una CCRH durante 18 meses en tres casos distintos. El objetivo era integrar la CCRH en el proceso de control de gestión, para ello establecieron un programa que incluía, formación para la mayoría de los gerentes, cambios en los sistemas informativos y la exigencia a la gerencia superior de elaborar informes de CRH.

Los resultados que obtuvieron indicaban que la CCRH puede considerarse un instrumento útil en manos de los gerentes. La aplicación de ella provocó algunos cambios que probablemente no hubieran tenido lugar. En dos de los casos se encontró que existía una voluntad para intervenir, una conciencia para utilizar la CCRH como instrumento y el

⁶⁹ Johanson 1998, cita a Gul (1984) An empirical study of the usefulness of human resources turnover cost in Australian accounting firms. *Accounting, Organizations and Society*. Vol 9 n°3/4 y a su estudio junto a Nilson de 1996 "The usefulness of human resource costing and accounting"

⁷⁰ Estudio Cálculo de costes y Contabilidad de recursos humanos y aprendizaje organizativo informe 1995:1 Instituto de economía de personal. Universidad de Estocolmo

conocimiento suficiente para utilizar dicho instrumento. Se ponían en marcha procesos de aprendizaje organizativo, que sin embargo resultaban muy perjudicados por la ambivalencia del apoyo de los gerentes a la CRH.

En un análisis comparativo de siete estudios de casos, Johanson (1998)⁷¹ concluye que la mayoría de los gerentes manifiestan actitudes muy positivas hacia la CCRH. Pero la integración concreta de la CCRH en el proceso de control de gestión parece quedar diluida.

Para superar los factores que obstaculizan la aplicación práctica, se debiera incitar a:

- Mejorar el conocimiento sobre costes, valor y resultados de los recursos humanos y métodos para calcularlos.
- Obligación de gerentes superiores y otros elementos en el sistema de recompensas, y
- Fijación de objetivos para la CCRH.

Estos dos últimos factores resaltan la necesidad de desarrollar y aplicar la CCRH desde un punto de vista de la gestión estratégica.

4.3.6 Registro Contable de los Recursos Humanos.

Desde un punto de vista netamente financiero contable los costos de recursos humanos son considerados un gasto en el momento en que se incurren, no existe diferenciación entre los distintos costos. Según Ripoll y Labatud⁷² la contabilidad financiera presenta una serie de limitaciones como:

- Los costes de los recursos humanos son tratados como gastos.
- Desconocimiento de la inversión en recursos humanos.
- No se tiene información para la planificación y el control.

⁷¹ Why the concept of human resource costing and accounting does not work: a lesson from seven Swedish cases. Personal Review, currently Scheduled for vol 27, n°6 citado en Revista profesional europea.

⁷² Ripoll, V.M. y Labatud, G. 1991 La Contabilidad de los recursos humanos . Partida doble N° 18 , Madrid p 14-20.

La contabilidad de RH se fundamenta en la existencia de unos costos que se pueden considerar como gasto y otro de inversión. Por ello es conveniente que se diferencien dos costos en recursos humanos:

- Desembolsos que constituyen una remuneración a los recursos humanos como factores productivos, sueldos y salarios, leyes sociales, etc. Estos se deben considerar como gasto del ejercicio.
- Y otros desembolsos propios de una gestión de los recursos humanos y cuyos efectos tiene una duración superior a un ejercicio y suponen un beneficio para la empresa más allá del ejercicio contable actual. Dentro de este tipo se recogen los gastos de reclutamiento, selección, contratación y formación del personal. *Estos se deberían considerar como inversión.*

Para que estos gastos sean considerados inversión se deben analizar dos aspectos: si son aceptados por los principios contables y si tienen carácter de activo.

Según Domingo Nevado Peña, dice con relación a los principios contables es la aplicación estricta del principio de prudencia el que presenta más limitaciones para la activación de estos gastos, ya que uno de sus fines es que las valoraciones de los elementos del patrimonio que figuren en el balance, sean aquellas de las que se deduzcan el menor valor del patrimonio neto de la entidad. Por otro lado principio de precio de adquisición, empresa en funcionamiento y correlación de ingresos y gastos inducen a su capitalización. Ante este conflicto se considera activar estos gastos solo cuando la cuantía de estos sea significativa y tenga una proyección económica futura.

Debo señalar, al revisar los principios contables según el Boletín N°1 del Colegio de Contadores de Chile, concuerdo con el principio de prudencia que sería el que pone más limitaciones en el sentido que sobre la base de una postura conservadora no es prudente activar estos gastos. También está el principio de bienes económicos, el cual señala que se trata de hechos, recursos y obligaciones económicas susceptibles de ser valorizados en términos monetarios y como hemos visto los métodos presentan limitaciones y no son exactos.

Con respecto a si son activos el mismo autor señala, analizando las normas contables españolas y otras internacionales, respecto al reconocimiento de la inversión inmateral, se puede decir que se activarán dichos costos si cumple con los siguiente:

- Capacidad para generar ingresos futuros, esto es, que el potencial del activo debe contribuir directa o indirectamente a los resultados empresariales.
- Que sea posible un control sobre su utilización futura.
- Que puedan ser evaluados, esto es, expresar su valor en términos monetarios.

En relación con la capacidad de generar beneficios futuros la persona adquiere a través de su formación profesional (escuela, liceo, universidad, instituto, u otro.) y formación laboral (capacitación, perfeccionamiento.) un conocimiento o talento, el cual es una inversión ya que puede ser utilizado por la persona en el corto y largo plazo en beneficio de la empresa, traduciéndose en una mejora productiva.

Respecto al control sobre su utilización futura, es problemático en el sentido de la posibilidad de que el trabajador abandone la empresa en cualquier momento. Por otro lado en el momento que se pusiera en duda la generación de beneficios, los gastos incurridos y que se hubiesen activados se pondrían de baja, llevándolos a una cuenta de pérdida.

Al analizar el Boletín Técnico n°55 del Colegio de Contadores de Chile, respecto a la Contabilización de Activos intangibles, la cual regula sólo los activos intangibles identificables, los cuales incluyen en entre otros, patentes, franquicias, marcas, concesiones, d° de líneas telefónicas, base de datos, servidumbre y d° de agua.

El activo intangible no identificable más común es el menor valor de inversión. El cual es tratado en el BT N°42.

No hay evidencia de poder considerar el Recurso humano como un activo según la normativa que aplica en Chile.

Según IAS 9 ⁷³Costo inversión y desarrollo: se define como aquel identificable no monetario y sin sustancia física para el uso en la producción o venta de bienes y servicios para alquilarlos a terceros o para propósitos Administrativos.

Además la citada norma recoge de forma expresa otros aspectos a considerar para que un elemento satisfaga la definición de activo intangible, como:

- Capacidad de obtención de beneficios económicos futuros.
- control sobre los mismos
- que puedan ser valorados en términos monetarios

Al analizar si los gastos en recurso humanos las cumplen:

La primera se logra a través del saber hacer o conocimiento que obtiene a través de la *formación*, esto es considerado una inversión, por que ese conocimiento utilizado va a generar a corto y largo plazo mejoras en la productividad.

El segundo requisito, poder controlarlos, presentaría mayor problema en el sentido de que una persona es libre, y al hacer uso de su libertad, puede irse de la empresa cuando ella lo estime conveniente. Pero por otro lado si se pusiera en duda la capacidad de generar beneficios futuros (posible abandono del empleado) y los gastos estuviesen activados deberían darse de baja llevándolos a pérdida.

Para el tercer punto hay que dar solución a tres interrogantes: Cuál es la cuantía que se puede considerar inversión, qué pasa si la persona se retira, cuánto es lo que debo llevar a pérdida, cómo se determina la duración de la amortización y su frecuencia.

Dar respuesta a estas interrogantes tiene bastante dificultad, por lo tanto, establecer un registro que considere la formación como una inversión y que cumpla las condiciones necesarias de acuerdo a la normativa existente en Chile, según lo investigado no se puede concluir de manera efectiva. Esto no quiere decir que en el ámbito internacional no se estén realizando propuestas para que ello suceda, si bien la contabilidad en recursos humanos provoca interés, no ha conseguido desarrollarse en sí misma como aplicación práctica.

⁷³ Sitio Web ayudacontador.cl "Normas internacionales de contabilidad" IAS en español

Gröjer y Johanson (1998)⁷⁴ señalan que Suecia parece ser una excepción, por cuanto las aplicaciones de la CRH son bastantes comunes en este país. La demanda de mejor información sobre los recursos humanos ha sido evidente durante los años noventa. Se ha apreciado este interés en numerosas instancias diferentes, por ejemplo departamentos de recursos humanos, departamentos financieros, médicos de empresa, sindicatos y más recientemente, gerencia superior, inversores y políticos.

Las opiniones son diversas sobre si existen progresos sustanciales en la aplicación de la Contabilidad de Recursos Humanos, a pesar de ello, son muchos los interesados que corroboran la necesidad de dar una mayor transparencia a las inversiones en capital humano, utilizando indicadores financieros o no financieros.

Pero sin duda, para poder tener una postura clara se necesita un mayor conocimiento del tema, más aún en estas latitudes, sin embargo es una área interesante de abarcar para nuestra profesión y de la cual surgen nuevos campos de investigación en recursos humanos.

Es por ello, que buscando otras alternativas de información que permitan entregar herramientas para el control de gestión, veremos a continuación el sistema de información social que considera variables cuantitativas y cualitativas.

⁷⁴ Johanson citando su trabajo con Gröjer (1998) Current development in human Resource Accounting: reality present- researchers absent? Accounting, Auditing & accountability Journal. Revista formación europea. N°14

CAPÍTULO 5: HERRAMIENTAS UTILIZADAS EN UN SISTEMA DE INFORMACIÓN SOCIAL.

Como hemos mencionado anteriormente para un eficiente control y gestión social una organización necesita un sistema de información adaptado, que permita un diagnóstico lo más certero posible de los recursos humanos y del funcionamiento social. Este sistema debe estar formado por una base de datos que permita gestionar de forma adecuada y debe estar adaptado a los objetivos organizacionales. Este sistema de información deben tener presente tanto los datos que provienen del exterior como del interior de la empresa, de tal forma que a partir de estas dos fuentes puedan establecer comparaciones y hacer diagnósticos más precisos. Para ello se pueden utilizar diferentes instrumentos como: cuadros de mandos, balance social y otros estados, los cuales pasaremos a analizar posteriormente.

5.1 CUADRO DE MANDO SOCIAL.

Según Nevado Peña, las empresas para conseguir sus objetivos previamente fijados, define ciertas variables claves las cuales deben ser controladas por medio de indicadores, por lo tanto define un cuadro de mando social como un conjunto de instrumentos de control de gestión que permiten seguir y corregir los efectos de la política social. Constituye, a la vez, una ayuda a la decisión y una herramienta de valoración de los resultados de la política prevista o fijada.⁷⁵

Podemos decir que, los cuadros de mandos son un conjunto de indicadores que nos permiten ir evaluando o controlando como se van ejecutando las diversas tareas para el logro de los objetivos organizacionales.

⁷⁵ Nevado Peña D., “Control de Gestión social “ p, 158

Las razones que justifican la elaboración de un cuadro de mando son variadas como:

- Necesidad de seleccionar de toda la información recibida, aquella que sea objetiva pertinente.
- Contribuye a la gestión social, ya que, define responsabilidades y jerarquiza las prioridades.
- La exigencia de un sistema de información rápido que permita de forma previa la toma de decisiones.
- Para poder ocuparse del futuro dos aspectos se desprenden de la gestión social y financiera: hay que conocer con que trabajadores se va a contar en el futuro y cual serán sus competencias o cargos. Además hay que preocuparse de los compromisos salariales que hay que hacer frente en el futuro, cómo van a ir evolucionando los costos de mano de obra, etc.

Todos estos requisitos pueden ser abordados por un cuadro de mando social que los tenga en cuenta a la hora de su elaboración, es decir, que al diseñarlo otorgue respuesta a los requisitos que cada organización estime convenientes.

El cuadro de mando social tiene como destinatarios a todas aquellas personas que tengan que tomar decisiones en materia de gestión de recursos humanos, el cual al ser un documento de gestión interna y al ser diseñado, debe tener en cuenta las necesidades de los usuarios. Ya sean especialistas o no en materia de recursos humanos, por lo tanto, también es necesario señalar que debe ser entendido por cualquier persona de la empresa que requiera información como el directorio, y gerente de diversas áreas.

El cuadro de mando es una herramienta que permite medir a través de la comparación de la situación actual con la prevista, por lo tanto es muy importante tener objetivos, es decir una referencia, hacia donde queremos ir, nuestros objetivos organizacionales bien definidos, ya que si no los tenemos no se podrá tomar las medidas correctivas. Es un instrumento que ayuda a la decisión ya que una vez tomada la medida y en caso de haber una alteración, se analizan las causas y se toman las medidas correctivas.

También el cuadro de mando selecciona los indicadores claves para la toma de decisiones, eligiendo el menor número de ellos, de tal manera que garantice la rapidez en el ascenso de la información entre los diferentes niveles de responsabilidad y por tanto, la agilidad, claridad y eficiencia en la toma de decisiones.

Es así como el cuadro de mando puede constituir una fotografía de la situación de la empresa, en un momento dado, una lectura del presente, pasado y futuro, también el pasado es importante ya que se puede obtener información de hechos que pueden afectar en el futuro.

Pero para ser una herramienta verdaderamente útil, es preciso que también tenga en cuenta el exterior, es decir, incorporando información externa, realizando comparaciones entre empresas del sector. Incorporando además los tres sistemas importantes en toda organización como es el sistema de información, sistema de decisión y sistema de control.

Pero además hay otras características según comenta Lecop ⁷⁶ que deben tener los cuadros de mando para que sean operativos:

- *Fiabilidad y homogeneidad de los datos:* lo que implica la utilización de métodos de recogida con datos precisos.
- *Flexibilidad y rapidez de elaboración:* el sistema debe diseñarse de manera tal que facilite la forma de renovar la información, obteniendo datos lo más precisos posibles a la realidad.
- *Claridad, visibilidad y selectividad:* es necesario que el acceso a los cuadros de mandos sea fácil y rápido. Cuando sea posible realizar presentaciones accesibles, a través de gráficos, pirámides, etc.
- *Precisión:* el fenómeno medido y cualidad de la medida tienen que ser adecuados. Es decir, definir los principios de medida y de cálculo, así como el grado de aproximación cuando el sistema de medida sufriera de lagunas.

⁷⁶ Lecop H (1988) "Coception et réalisation des tableaux de bord sociaux décentralisés" Liasons sociales. Citado por Domingo Nevado.

Por lo tanto un cuadro de mando debe velar en todo momento porque la información entregada a través de los indicadores sociales refleje fielmente la realidad, éste debe ser capaz de delimitar con precisión los costos sociales generados por contratación, remuneración, formación.

5.1.1 Contenido y presentación de un Cuadro de Mando Social.

La metodología aplicable para la elaboración de un cuadro de mando consta de cuatro etapas:

1. Recopilación de información.

La información recopilada debe tener la característica de permanencia, fiabilidad, de obtención rápida y económica. Se pueden distinguir tres grandes tipos de información:

- *General*; es indispensable para seguir en sus valores sucesivos. Por ejemplo, tasa de rotación, conflictos, remuneraciones, formación.
- *Específica*; que hace referencia a situaciones propias de la empresa. Por ejemplo, diferencia de estatutos, estudios de ausentismos, etc. e
- Informaciones que permitan seguir la realización de los objetivos.

Una vez obtenida la información hay que definir cuáles son las variables a tener en cuenta más importantes para una correcta medición o evaluación de la gestión en una área determinada.

2. Proponer los indicadores sociales.

Los indicadores son datos en cifras que permiten la evaluación de la información obtenida anteriormente. Los objetivos son que las variables claves puedan ser cuantificadas con indicadores precisos. La selección adecuada de estos depende de dos etapas: establecer una lista de indicadores que presente algún interés de acuerdo con la información existente y el control a ejercer, sin establecer ningún límite al número de indicadores a considerar y la segunda etapa es seleccionar de esta lista los más adecuados.

3.Periodicidad y forma de presentación.

Pueden existir diversos cuadros de mandos dentro de una organización, para distinta, áreas también están los cuadros de mandos integrales que agrupan a las distintas áreas, en el fondo cada organización adapta al cuadro de mando según sus necesidades. Este se puede presentar bajo formas diferentes, pero tiene que reunir la característica de ser atractivo, permitir la realización de comparaciones y una lectura rápida del mismo, esto es la creatividad e imaginación juegan un papel importante pero teniendo siempre presente de que se trata de crear un modelo inteligente que asimile las nuevas situaciones y que con toda la información que posea pueda dar respuesta en todo momento a las situaciones que se planten en el proceso de toma de decisiones. Los cuadros de mando suelen incorporar diversos tipos de gráficos y otros elementos de carácter tipográfico como herramientas de apoyo que por lo general sirven para visualizar de manera global a situación en análisis.

Respecto a la periodicidad de la aparición de un cuadro de mando, corresponde al tiempo mínimo necesario para que el fenómeno que mide un determinado indicador varíe bajo la acción de la persona que posee la información. Por lo tanto, el cuadro de mando social debe suministrar las desviaciones en el plazo más corto posible. Es mejor privilegiar la rapidez de aparición de informaciones que su precisión, por lo tanto, los cuadros deben ser simples.

4.Interpretación del mismo.

El cuadro de mando es una herramienta de comunicación por lo cual debe ser atractivo, clara y precisa. También se debe considerar la puesta en marcha de un cuadro de mando debe ser un proceso progresivo, evolutivo capaz de adaptarse a las exigencias futuras de la empresa.

Por lo tanto, en una primera etapa puede comenzar integrando información relativa a obligaciones legales de la sociedad y construir un instrumento destinado a la dirección, en una segunda etapa, incluir proyecciones de efectivos a mediano y largo plazo y finalmente desarrollar un sistema más prospectivo, que utiliza de manera avanzada la interacción entre las

variables. En este estado se elaboran cuadros de mando específicos a cada área o departamento y son consolidados a un nivel superior.

La elaboración e implementación de un cuadro de mando social, promueve una visión más dinámica y prospectiva del control de la gestión social, además de que con él la empresa dispone de un sistema de recolección, tratamiento, análisis y difusión de la información social bastante eficiente.

5.1.2 Las principales áreas claves e indicadores de un Cuadro de Mando Social.

Las áreas claves competen principalmente a la administración de recursos humanos o departamento de personal, pero no hay que dejar de considerar que todo lo que compete a este subsistema es de importancia estratégica para la empresa.

En el siguiente cuadro se resume cada área con sus determinados factores claves.

AREAS CLAVES	FACTORES CLAVES
REMUNERACIONES	<ul style="list-style-type: none"> - Control del nivel de salarios. - Control de la estructura de remuneraciones. - Control de la evolución de salarios externos (IPC, poder de compra, cargas sociales, etc.)
MASA SALARIAL	<ul style="list-style-type: none"> - Factores de cantidad y calidad de la mano de obra. - Factores relativos al precio de la mano de obra.
EFFECTIVOS	<ul style="list-style-type: none"> - Control de stock de asalariados. - Control de la estructura de efectivos. - Control del movimiento de efectivos (contrataciones, rotación, etc.)
FORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de formación. - Control de asistencia a cursos de formación.
COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> - Control de la gestión individual. - Control de la gestión colectiva.
DISFUNCIONAMIENTOS SOCIALES (Rotación de efectivo, ausentismo, calidad del trabajo, seguridad e higiene, conflictos sociales)	<ul style="list-style-type: none"> - Estabilidad laboral. - Nivel de motivación. - Nivel de conflictos sociales. - Número de sugerencias. - Nivel de ausentismo. - Número de accidentes. - Grado de peligrosidad.
PRESUPUESTO DE GASTOS DE PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> - Presupuestos individuales. - Presupuestos de las sub unidades. - Desviaciones.

Fuente: Nevado Peña “Control de gestión social” p, 166.

Una vez establecidos los factores claves es necesario fijar los soportes que permitan una medición de éstos. Para ello se apoya en los indicadores de naturaleza financiera y no financiera. Estos indicadores se pueden observar en el *anexo N°4: “Indicadores de recursos humanos”*. Una vez elegidos los indicadores más adecuados para llevar a cabo la gestión es preciso estructurarlos y presentarlos de forma simple a través de informes que faciliten la toma de decisiones.

Es importante destacar que las nuevas tecnologías también son aplicables a las nuevas tendencias en administración de recursos humanos, y en este caso a los cuadros de mando. La tecnología multimedia e hipertextual que trata de documentos que poseen texto, imagen y sonido a través de Internet, puede ser aplicada. Hay un ejemplo de López Viñegla⁷⁷ quien desarrolla un trabajo utilizando la tecnología de una intranet, mediante una serie de factores claves las variable e indicadores que hacen más ágil la gestión empresarial.

5.2 EL BALANCE SOCIAL.

Herramienta de información social complementaria al balance financiero, en donde la empresa publica anualmente dando cuenta de los proyectos, beneficios y acciones sociales dirigidas a los empleados, inversionistas, analistas de mercado, accionistas y a la comunidad. Es también, un instrumento estratégico para avalar, difundir y multiplicar la responsabilidad social corporativa.

Idalberto Chiavenato⁷⁸ señala que las organizaciones gastan grandes cantidades de dinero en inversión social, a fin de beneficiar a sus empleados y patrocinar proyectos sociales para las comunidades en donde actúan. Recientemente, algunas de éstas comprendieron que hacer públicos sus balances sociales para divulgar tales proyectos, y la inversión social

⁷⁷ López Viñegla, A.,(1998) El cuadro de mando y los sistemas de información para la gestión empresarial.

⁷⁸ Chiavenato I.,(2002) “Gestión del talento humano”., p434

constituye una excelente manera de mejorar su imagen frente a los clientes y a la sociedad en general.

El divulgar un balance social no es obligatorio especialmente en Latinoamérica, pero en países europeos como Francia desde 1997, estableció por ley que todas las empresas que tengan más de trescientos empleados, deben realizar un Balance Social anual junto con el Balance Económico, como una manera de socializar la economía, cumpliendo con objetivos de información y planificación.

Hay quienes están a favor de su obligatoriedad, argumentando que la comunidad debe saber cuáles empresas se comprometen o demuestran preocupación por su entorno mejorando la calidad de vida. Pero también hay quienes están en contra argumentando que las empresas tienen derecho a decidir si publican o no su balance social. Dejando a un lado estas posturas, hay empresas que están realizando su publicación de manera espontánea.

El balance social según Idalberto Chiavenato⁷⁹ es un documento que registra los principales datos que permiten apreciar la situación de la organización en el ámbito social, mostrar las actividades efectuadas y medir los cambios ocurridos en el curso del año, respecto a años anteriores. Señala además, generalmente el balance social contiene información sobre empleo, remuneración, beneficios sociales, condiciones de higiene y seguridad, productividad, disfunciones, relaciones laborales, etc. Pero no sólo debe reflejar las relaciones entre la organización y sus miembros, sino también las relaciones entre la organización y la sociedad en conjunto.

Otra definición según Domingo Nevado, el balance social es un instrumento de evaluación de la responsabilidad social de la empresa, al proporcionar información de carácter social, esto es, nace como respuesta a la necesidad de una nueva forma de presentación de la información contable, que transmita datos, a los empresarios y usuarios externos, de las

⁷⁹ Chiavenato I.,(2002) “gestión del talento humano” .,p434

condiciones de trabajo, de accidentes laborales, salarios, actividades sindicales, actividad de los trabajadores, etc.

Idalberto Chiavenato⁸⁰ señala que el balance social es un instrumento para delimitar y definir la responsabilidad social de la empresa. Señalando además, que la ejecución del balance social presenta tres etapas:

1. *Etapa política.* Fase en que la dirección de la empresa toma conciencia de la necesidad de implementar el balance social como instrumento de relaciones públicas.
2. *Etapa técnica.* Surge la exigencia de establecer un sistema de información social y se demuestra que el balance social es un instrumento válido para lograrlo.
3. *Etapa de integración de los objetivos sociales.* El proceso decisorio pasa a integrar los nuevos objetivos sociales como reflejo de la idea de responsabilidad social en los diversos niveles de la empresa. El balance social deja de ser sólo un instrumento de información-comunicación y se convierte en un sistema de administración. Los objetivos sociales se tratan de igual manera que los objetivos económicos, lo cual afecta profundamente el proceso de toma de decisiones en la organización.

Podemos decir que un balance social es una herramienta que muestra la información respecto a las acciones sociales de una empresa, dentro de ella y hacia su entorno. El balance social se caracteriza por ciertos elementos dentro de ellos destacan:

- *Finalidad:* su principal finalidad es informar y la finalidad de esta información, tiene ciertos objetivos que no son excluyentes entre sí, es decir, se complementan, podemos señalar entonces: la justificación de la actuación de la empresa y su defensa frente a la

⁸⁰ Chiavenato I., 2000 “Administración de Recursos Humanos”..p665

opinión pública, la comunicación con el personal, la exposición de la gestión y planificación de los aspectos sociales en la empresa y la consideración de la responsabilidad social de la empresa frente al conjunto de individuos que forman parte de la sociedad.

➤ *Ámbito de aplicación:* su ámbito de aplicación es tanto interna como externa, se pueden clasificar entonces en tres grupos:

- Balance social interno: toma en cuenta sólo las relaciones sociales dentro de la empresa.
- Balance social externo: contempla sólo las relaciones de la empresa con los agentes sociales del entorno.
- Balance social global: contempla las relaciones tanto internas como externas. Este es el enfoque más válido ya que responde a la concepción más real y completa de la responsabilidad social.

➤ *Grado de cuantificación:* al abordar la información social, hay que considerar como se va a cuantificar la actitud social de la empresa; así Blind⁸¹ distingue tres niveles de cuantificar la información social:

- Primer nivel: es lo cifrable, es decir, aquellos conceptos expresados en unidades monetarias, cuantificables en dinero, como son las remuneraciones.
- Segundo nivel: lo mensurable, esto es, aquellos que no son expresables en términos monetarios o cuantitativos, por ejemplo frecuencia de accidentes laborales.
- Tercer nivel: lo cuantificable, son aquellos aspectos que no son medibles de manera objetiva sino sólo apreciables subjetivamente, como el grado de satisfacción de la clientela, la preocupación de la empresa por los valores sociales, etc.

➤ *Agregación:* este hace referencia a la posibilidad de que un balance social exprese la eficiencia en el ámbito social de la empresa y agregando valor a la misma. Pero una

⁸¹ Blind S. (1977) "Bilian social et mesure du rôle social de l'entreprise" citado por Nevado Peña.

organización grande compleja con diversas unidades o departamentos, requiere de un resultado global, permitir la apreciación inmediata de los resultados de la actuación social de la empresa, todo concentrado en una sola cifra, con posibilidad de comparaciones ínter empresas y balances sociales de grupos económicos. Pero en este ámbito no se avanza mucho, son pocos los sistemas de información social que están en condiciones de ofrecer una cifra que represente la eficiencia global de la empresa.

- *Destinatarios:* son los grupos e instituciones para los cuales se destina la información que entrega el balance social, como; alta dirección de la empresa, mandos medios, personal y sindicatos, accionistas, sociedad en general, estado, etc.

- *Metodología:* la implementación se suelen considerar diferentes etapas, por ejemplo: descubrimiento del problema, estudio previo, decisión, adopción del modelo, selección de indicadores, recogida de datos y redacción del balance.

Contenido de los Balances Sociales ⁸²

Mientras que los balances financieros son de difícil comprensión para las personas corrientes, los balances sociales se publican en un lenguaje simple y directo, mediante el cual las empresas divulgan sus principales indicadores de acción:

1. *Laborales:* nómina, gastos de alimentación, beneficios sociales obligatorios, gastos de salud, participación de los empleados en los beneficios o resultados.
2. *Sociales:* impuestos pagados, inversiones en ciudadanía y medio ambiente, ganancias líquidas, dividendos y ganancias reinvertidas.
3. *De cuadro funcional:* número de empleados y su evolución, distribución por edad, tiempo de permanencia, sexo, ganancia obtenida y portadores de características especiales.

⁸² Tomado de "O que é mostrado no balanço social" Conshelo regional de administração (1998) citado por Chiavenato I. "Gestión del talento humano", p434

Las empresas divulgan también los balances sociales de los proyectos y programas desarrollados en áreas como:

1. *Educación y compromiso:* proyectos de enseñanza, desarrollo de recursos humanos, entrenamiento y autogestión.
2. *Cultura de resultados:* programas de sugerencias, de gestión compartida y de participación en los resultados.
3. *Calidad de vida:* proyectos de salud, atención psicosocial, cooperativas de consumo y actividades sociales, deportivas y culturales.

Algunas empresas presentan la declaración de valor agregado, que se refiere a facturación bruta o renta operacional, después de devoluciones y descuentos, que contribuye a la formación del producto o servicio ofrecido por la empresa.

¿Por qué publicar un Balance Social?

Desde el punto de vista de los beneficios para el negocio podemos señalar lo siguiente:

- **Agrega valor:** un balance social diferencia la imagen de la empresa respecto a otras, ya que, es un instrumento cada vez más valorado por los inversionistas y consumidores en el mundo.
- **Aumenta el atractivo para los Inversionistas:** el balance social es un instrumento de validación que los analistas de mercado, inversionistas y organismos financieros incluyen en su lista de documentos necesarios para respaldar la sustentabilidad de los proyectos de la empresa.
- **Mejora las relaciones con los Grupos de Interés:** la empresa que publica y hace transparentes sus acciones y decisiones, está más capacitada para establecer lazos de confianza con sus grupos de interés (o Stakeholders).
- **Identificación de potenciales conflictos:** el recopilar la información en un balance social puede ayudar a identificar prácticas o situaciones que pudiesen comprometer

a la compañía. Esta pronta detección de conflictos latentes, da la oportunidad a la empresa de resolver el problema antes de que estos terminen en costosas demandas legales o en negativa exposición pública. Es decir, el detectar posibles conflictos se reducen los riesgos de éstos y a su vez los costos.

- Mejora la efectividad de la organización: el balance social es un instrumento moderno de gestión y una valiosa herramienta para estructurar, medir y divulgar el ejercicio de la responsabilidad social en sus diversos escenarios. Por ejemplo, balance social y medioambiental brinda a la compañía la oportunidad de reunir y apreciar en forma comprensiva la información sobre sus operaciones e impactos.

Por otro lado, el balance social, es una respuesta a una serie de demandas que existen hoy en día para las empresas. Hay un creciente interés por conocer íntegramente el desempeño de las compañías, sus resultados operacionales y su aporte a la comunidad, sus trabajadores y el medioambiente.

La opinión pública tiene hoy un mayor protagonismo, relevante en la reputación y sobrevivencia de una empresa, haciendo respetar sus facultades de fiscalizador cuando el sector privado no cumple las nuevas exigencias. Apelan a la transparencia, a una mayor conciencia social y medioambiental, y a ambientes laborales flexibles.

Los fondos de inversión, por su parte, exigen informes de rentabilidad transparentes, que reflejen fielmente el desempeño de la compañía, y valoran a aquellas que, además, dan cuenta de su responsabilidad social.

En tanto, los acuerdos internacionales suscritos entre países establecen nuevas normas de operación, que demandan una alta calidad de los productos y servicios, y exigen un reporte de las actividades que reflejen íntegramente a la empresa.

En la actualidad el grupo Gerdau de Brasil, es uno de los pioneros en la publicación del balance social. En 1963 creó una fundación que atiende en la actualidad 38.000 personas entre empleados y familiares utilizando un fondo R\$5 millones que se utilizan en prestamos para arreglar y remodelar viviendas.

El balance social del grupo en 1996 muestra otorgamiento de préstamos para educación universitaria para hijos de trabajadores por R\$650.000, se ofrecen cursos de alfabetización logrando que el 99.3% de los empleados estén alfabetizados

En 1993 creó la sociedad previsión privada Gerdau que proporciona a todos los empleados un plan complementario opcional y contributivo, que ya beneficio a 3.913 personas. El patrimonio aumentó en 56,7% en los tres años, y desde su implementación, la sociedad tuvo un despeño del 100% superior al de Cta. de ahorro.

El grupo implementa la gestión por células, a través de la cual perfecciona la capacitación de líderes para un nuevo estilo de gestión e intensifica el entrenamiento de los empleados. En los programas participativos los empleados conforman grupos de trabajo comprometidos con el mejoramiento, para alcanzar nuevos niveles de productividad, que aumentó en un 33% durante 1996. En el área de seguridad del trabajo, la participación de los empleados se destaca en el balance social con 53.838 sugerencias admitidas en los últimos 5 años, de los cuales se implementaron 38.000. la participación comunitaria del grupo busca beneficiar las áreas de investigación tecnológica y científica, cultural y actividades de desarrollo empresarial. El director de RH del grupo cree que la publicación del balance social no debe tener como objetivo el público externo sino, ante todo, al propio empleado y a la comunidad, lo cual es una manera de que esta relación sea más transparente, afectiva y emocional.

5.3 OTROS ESTADOS DE INFORMACIÓN SOCIAL

En los últimos años las organizaciones se han visto presionadas para comunicar a las diferentes partes interesadas su actuación en relación con su responsabilidad social. Han surgido en los últimos años diferentes esquemas de información que van más allá, proporcionando información sobre el rendimiento de la empresa en los tres aspectos que se divide el desarrollo sostenible: económicos, sociales y medioambientales.

Dentro de esta tendencia cabe destacar, tanto por las organizaciones implicadas en la misma como por el grado de aceptación que ha tenido en el ámbito internacional, la “*Guía de Elaboración de Memorias de Sostenibilidad de la Global Reporting Initiative*” (GRI, 2000). Su objetivo es la preparación y publicación de memorias sobre la actuación económica, social y medioambiental, según una norma que sea aceptada de forma global, al igual que ocurre con los informes financieros, y que permita una mayor comparabilidad y fiabilidad de las mismas, permitiendo conocer los riesgos y oportunidades de las empresas en estos aspectos.

Para una mayor información se adjunta un resumen del texto completo que se encuentra en [www. Globalreporting.org](http://www.Globalreporting.org) . Ver anexo n°5

Es necesario destacar, que este modelo esta siendo aplicado en nuestro país por la empresa Codelco, la cual estableció en junio de 2000, una política de desarrollo sustentable, la cual tiene orientaciones para la protección del medio, trabajadores y la comunidad relacionada con la corporación. En virtud de ello ha desarrollado anualmente un reporte basado en el GRI, denominado “Reporte Ambiental y Comunidad”.⁸³ En este se incorpora un capítulo respecto a la relación con sus trabajadores, prevención de riesgo, índices de accidentes y otras consideraciones.

Otros modelos son; el “AA 1000”, fue introducido en 1999 por el Institute of Social and Ethical Accountability, con el ánimo de ayudar a las empresas a entender y mejorar su desempeño ético y social, describiendo la forma de identificar temas claves y posteriormente reportarlos para ser auditados. ([www. Accountability.org.uk](http://www.Accountability.org.uk))

El modelo Ibase, presentado desde 1997, por el sociólogo Herber de Souza del Ibase/Betinho (Instituto Brasileiro de Análisis Sociales y Económicos) logró concitar la atención de los empresarios brasileiros sobre la importancia y necesidad de convertir el balance social de las empresas en un modelo único y simple. En él predominan los datos que puedan ser expresados en valores financieros o en forma cuantitativa. ([www. Ibase.org.br](http://www.Ibase.org.br))

El modelo Europe Matrix: es una matriz modelo que permite a las empresas reportar, comunicar y hacer Benchmarking. Esta es la propuesta de la organización CSR Europe, la cuál

⁸³ Los reportes se pueden encontrar en la pagina web www.codelco.cl.

reúne a las empresas europeas que promueven la Responsabilidad Social Empresarial en la región. Esta matriz es una poderosa herramienta “online” a través de la cual las empresas dan a conocer sus prácticas, principios y procesos. ([www. Csreurope.org/matrix](http://www.Csreurope.org/matrix)).

5.4 SITUACIÓN EN CHILE RESPECTO AL BALANCE SOCIAL.

En Chile hay algunas empresas que destacan dentro de su memoria anual un “balance social” destacando entre ellas, la Asociación Chilena de Seguridad (ACHS), por ser una de las primeras empresas en incorporar la satisfacción de los empleados a la planificación estratégica de la compañía, hace ya unos 26 años, en la memoria anual destaca un capítulo completo denominado “Balance Social Interno”, el cual es mucho más que una encuesta, cuenta con 18 indicadores que van evaluando año tras año, como seguridad en empleo, sistema de remuneraciones, capacitación y desarrollo, reconocimiento de mérito, relaciones interpersonales o condiciones Físico- ambientales.

Pero hay quienes discrepan con este término y promueven el término Reporte Social, como Luis Pereda, Socio de la Consultora Price Waterhouse quien es Autor de un libro recientemente publicado “Reporte Social: Un cuarto estado financiero básico sobre la dimensión Social de las empresas”^{30/10/2003}, en el cual desarrolla un modelo de reporte financiero desde una perspectiva que evalúa la responsabilidad social. Para dicho autor, la denominación balance social debiera quedar reservado para cuando se encuentre el formato y la estandarización que agrupe en un informe este tipo de información aún cuando este término es de la década de los 70, de acuerdo a lo anterior se presenta el término reporte social empresarial, mientras se encuentra un formato estandarizado.⁸⁴

La misma postura sostiene Acción empresarial, quien señala, Reporte social o reporte de sustentabilidad, es un complemento al Balance Financiero y es una memoria que la empresa publica anualmente dando cuenta de los proyectos, beneficios y acciones sociales

⁸⁴ Diario Financiero Lunes 3 de Noviembre 2003, también se encuentra información en PWC.CL

dirigidos a los empleados, inversionistas, analistas de mercado, accionistas y a la comunidad. Es también un instrumento estratégico para avalar, difundir y multiplicar el ejercicio de la responsabilidad corporativa.⁸⁵

El libro antes mencionado es un complemento de la guía de Reporte social, lanzada por Acción empresarial Chile, en agosto 2002 Ver anexo N° 6 “Guía práctica para el reporte social y medioambiental.”

5.5 MODELOS DE BALANCE SOCIAL, UNA REALIDAD

En este apartado se presentan dos modelos; el primero es el modelo Ibase, el cual ha sido aplicado en empresas brasileras con muy buenos resultados, este modelo es un balance social Global o Integral por que abarca aspectos sociales internos y externos.

El segundo modelo, es aplicado por la ACHS, ejemplo representativo de nuestro país, este modelo se diferencia del anterior por que es de carácter interno, y es presentado en la memoria anual, después de los estados financieros. El balance social interno está compuesto por dieciocho indicadores, que se presentan de manera comparativa los dos últimos años y se adjuntan las notas respectivas.

Modelo de Balance Social ibase 2003.

Es un modelo de balance global desarrollado por el Instituto Brasileiro de Análisis Sociales y Económica, a continuación se presenta la versión actualizada 2003. Este modelo contempla, indicadores internos, externos, ambientales, respecto al personal y relaciones de la empresa con el entorno, es bastante completo. En la segunda hoja, se detallan instrucciones para completar el informe, es bastante claro y sería muy interesante en un estudio de campo, poder implementarlo en nuestro país. Siendo el objetivo difundir los conocimientos en esta materia, se presenta este modelo, como una herramienta de información social.

⁸⁵ Acción empresarial “Reporte social empresarial, guía práctica para el reporte social y medioambiental de las empresas” Agosto 2002. ver www.accionempresarial.cl

Balance Social Anual / 2003

iBase

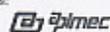


1. Base de cálculo	2003 Valor \$ (Millones)		2002 Valor \$ (Millones)			
Ingreso neto						
Ingreso operativo						
Nómina de pago bruto						
2. Indicadores sociales internos	Valor \$ (Millones)	% Sobre Nómina	% Sobre Ing. Neto	Valor \$ (Millones)	% Sobre Nómina	% Sobre Ing. Neto
Alimentación						
Contribuciones sociales obligatorias						
Pensión privada (población)						
Salud						
Seguridad y medicina en el trabajo						
Educación						
Cultura						
Capacitación y desarrollo profesional						
Guarderías o aula-guardería (sala cuna)						
Participación en las ganancias o resultados						
Otros						
Total - Indicadores sociales internos						
3. Indicadores sociales externos	Valor \$ (Millones)	% Sobre Ing. Ope.	% Sobre Ing. Neto	Valor \$ (Millones)	% Sobre Ing. Ope.	% Sobre Ing. Neto
Educación						
Cultura						
Salud y saneamiento						
Habitación (viviendas)						
Deporte						
Combate al hambre y seguridad alimentar						
Otros						
Total de las contribuciones para la sociedad						
Tributos (excluidas contribuciones sociales)						
Total - Indicadores sociales externos						
4. Indicadores ambientales	Valor \$ (Millones)	% Sobre Ing. Ope.	% Sobre Ing. Neto	Valor \$ (Millones)	% Sobre Ing. Ope.	% Sobre Ing. Neto
Inversiones relacionadas con la producción/operación de la empresa						
Inversiones en programas y/o proyectos externos						
Total de las inversiones en medio ambiente						
En cuanto al establecimiento de "metas araukas" para minimizar residuos, el consumo por regla general en la producción/operación y el aumentar la eficacia en la utilización de recursos naturales, la empresa:	() no hay metas () cumple de 51 - 75% () no hay metas () cumple de 51 - 75%	() cumple de 0 - 50% () cumple de 76 - 100%	() cumple de 0 - 50% () cumple de 76 - 100%	() cumple de 0 - 50% () cumple de 76 - 100%	() cumple de 0 - 50% () cumple de 76 - 100%	() cumple de 0 - 50% () cumple de 76 - 100%
5. Indicadores del cuerpo funcional	2003		2002			
N° de empleados y empleadas al final del periodo						
N° de admisiones durante el periodo						
N° de empleado(as) externo(as)						
N° de estudiantes en prácticas						
N° de empleado(as) mayores de 45 años						
N° de mujeres que trabajan en la empresa						
% de cargos de mando (jefatura) ocupados por mujeres						
N° de afro-descendientes que trabajan en la empresa						
% de cargos de mando (jefatura) ocupados por afro-descendientes						
N° de portadores de discapacidades o necesidades especiales						
6. Informaciones cuanto al ejercicio de la ciudadanía empresarial	2003		Metas 2004			
Relación entre el mayor y el menor pago en la empresa						
Número total de accidentes de trabajo						
Los proyectos sociales y ambientales desarrollados por la empresa habían sido definidos por:	() el directorio y gerentes	() todos los(as) empleado(as)	() el directorio y gerentes	() todos los(as) empleado(as)		
Los patrones de seguridad y salubridad en el ambiente de trabajo habían sido definidos por:	() directorio y gerentes	() todos los(as) empleado(as)	() directorio y gerentes	() todos los(as) empleado(as) + Cpa		
Respecto a la libertad sindical, al derecho de negociación colectiva y a la representación interna de los(as) trabajadores(as), la empresa:	() no se involucra	() sigue las normas de la OIT	() incumple y sigue la OIT	() se va a involucrar	() seguirá las normas de la OIT	() incumple y seguirá la OIT
La provisión privada contempla:	() el directorio y gerentes	() todos los(as) empleado(as)	() el directorio y gerentes	() todos los(as) empleado(as)		
La participación en las ganancias o en los resultados contempla:	() el directorio y gerentes	() todos los(as) empleado(as)	() el directorio y gerentes	() todos los(as) empleado(as)		
En la selección de proveedores, los mismos patrones éticos y de responsabilidad social y ambiental adoptados por la empresa:	() no son considerados	() son sugeridos	() son exigidos	() no serán considerados	() serán sugeridos	() serán exigidos
Respecto a la participación de los empleado(as) en programas de trabajo voluntario, la empresa:	() no se involucra	() apoya	() organiza o incentiva	() no va a involucrar	() apoyará	() organizará e incentivará
Número total de reclamaciones y críticas de consumidores(as):	en la empresa	en el Procon	en la justicia	en la empresa	en el Procon	en la justicia
% de reclamaciones y críticas atendidas o solucionadas:	en la empresa %	en el Procon %	en la justicia %	en la empresa %	en el Procon %	en la justicia %
Valor añadido total a distribuir (en mil R\$):	En 2003:		En 2002:			
Distribución del Valor Añadido (DVA):	% gobierno	% colaboradores(as)	% gobierno	% colaboradores(as)		
	% accionistas	% retenido	% accionistas	% retenido		
7. Otras informaciones						

Apoyo:



Parcerias:



Instrucciones para rellenar el modelo

Realización	Este Balance Social (BS) debe presentar los proyectos y las acciones sociales y ambientales efectivamente realizadas por la empresa. Sugierencia: este BS debe ser el resultado de un amplio proceso participativo que involucre a la comunidad interna y externa de la empresa
Publicación	Este BS debe ser presentado como complemento en otros tipos de demostraciones financieras y socioambientales; publicado asimismo en periódicos y revistas; ampliamente divulgado entre funcionarios(as), clientes, proveedores y la sociedad. Puede ser acompañado de otros ítems y de informaciones cualitativas (textos y fotos) que la empresa juzgue necesarios
Sello "Balance Social Ibase/Betinho"	La empresa que realice y publique su balance social, utilizando este modelo mínimo sugerido por Ibase, puede recibir el derecho de utilizar el Sello Balance Social Ibase/Betinho en sus documentos, informes, papelería, productos, envases, web, etc. Más informaciones y normas: www.balancosocial.org.br RESTRICCIONES: el "Sello Ibase/Betinho" NO será suministrado a las empresas de cigarrillo/humo/labaco, armas de fuego/municiones, bebidas alcohólicas o aquellas que estén envueltas con explotación de trabajo infantil y/o cualquier forma de explotación de trabajo forzado
1. Base de cálculo	Ítems incluidos
Ingreso neto	Receta/Ingreso bruto excluido de los impuestos, contribuciones, devoluciones, abatimientos y descuentos comerciales
Ingreso operativo	Lucro o perjuicio presentado por la empresa en el periodo
Nómina de pago bruto	Valor total de la nómina de pago/libro de remuneraciones
2. Indicadores sociales internos	
Alimentación	Gastos con restaurante, vale-comida, cestas básicas y otros relacionados a la alimentación de los empleados(as)
Pensión privada (jubilation)	Planes especiales de jubilación, fundaciones privadas de jubiló, beneficios complementarios para jubilados(as) y sus dependientes
Salud	Plano de salud, asistencia médica, programas de medicina preventiva, programas de calidad de vida y otros gastos con salud, inclusive de los jubilados(as)
Educación	Gastos con enseñanza regular en todos los niveles, reembolso de educación, becas, firmas de revistas, gastos con bibliotecas (excluido personal) y otros gastos con educación
Cultura	Gastos con eventos y manifestaciones artísticas y culturales (música, teatro, cine, literatura y otras artes)
Capacitación y desarrollo profesional	Recursos invertidos en entrenamientos, cursos, prácticas (excluidos los sueldos) y gastos vueltes específicamente para capacitación relacionada con la actividad desarrollada por empleados(as)
Guarderías o auxilio-guarderías	Guardería en el local o auxilio-guardería a empleados(as)
Participación en las ganancias o resultados	Participaciones que no caracterizan complemento de sueldos
Otros beneficios	Seguros (parcela pagada por la empresa), préstamos (sólo el coste), gastos con actividades recreativas, transportes, vivienda y otros beneficios ofrecidos a empleados(as) pueden ser aquí enumerados
3. Indicadores sociales externos	
Total de las contribuciones para la sociedad	Suma de las inversiones en la comunidad que aparecen discriminados Los ítems en la tabla aparecen como indicación de sectores importantes donde la empresa debe invertir (como vivienda, guardería, ocio y diversión, por ejemplo). Sin embargo pueden aparecer aquí solamente las inversiones locales que la empresa realiza regularmente
Tributos (excluidas contribuciones sociales)	Impuestos, contribuciones y tasas federales, provinciales y municipales
4. Indicadores ambientales	
Inversiones relacionadas con la producción/operación de la empresa	Inversiones, monitorización de la calidad de los residuos, despolución, gastos con la introducción de métodos no contaminantes, auditorías ambientales, programas de educación ambiental para los(as) funcionarios(as) y otros gastos con el objeto de incrementar y buscar el mejoramiento continuo de la calidad ambiental en la producción/operación de la empresa
Inversiones en programas/proyectos externos	Despolución, conservación de recursos ambientales, campañas ecológicas y educación socioambiental para la comunidad externa y para sociedad por regla general
Metas anuales	Resultado mediano porcentual alcanzado por la empresa en el cumplimiento de metas ambientales establecidas por la propia corporación, por organizaciones de la sociedad civil y/o por parámetros internacionales como el Global Reporting Initiative (GRI)
5. Indicadores del cuerpo funcional	
Nº de afro-descendientes que trabajan en la empresa	Considerar como trabajadoras(as) afro-descendientes la suma de individuos declarados por sí mismo/autodeclarados como de piel negra y/o parda (mulato), conforme el declarado para el gobierno brasileño en el documento anual RAIS
6. Informaciones relevantes	
Relación entre la mayor y la menor remuneración/pago	El resultado absoluto de la división de la mayor remuneración por la menor
Número total de accidentes de trabajo	Suma total de los accidentes de trabajo registrados durante el año
Nomis	Conforme las Convenciones 87, 88, 135 y 154 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y los ítems de la norma Social Accountability 8000 (SA 8000)
Procon	Procon es una organización gubernamental de Brasil, que defiende los derechos de los consumidores y consumidoras
7. Otras informaciones	
	Este espacio está disponible para que la empresa agregue otras informaciones importantes respecto al ejercicio de la responsabilidad social, ética y transparencia

Más información en: www.balancosocial.org.br, teléfono: (+ 55 21) 2509-0860, correo electrónico: ibase@ibase.br

Balance Social Interno 2002

Indicadores Sociales	Prioridad	Factor Ponderación	Valores	Resultados				% Avance o Retraso	Años: Logros/Satisfacciones	Puntos: Tensiones/Conflictos		
				2001		2002						
Nivel I												
Seguridad en el Empleo	1	IX18	18	97.46%	74.92	99.09%	76.68	2.01%	36	0		
Satisfacción Laboral	2	IX17	17		81.58		81.91	0.40%	7	0		
Sistema de Remuneraciones	3	IX16	16	1.52 veces	73.50	1.65 veces	73.65	4.38%	70	0		
Capacitación y Desarrollo	4	IX15	15	61.74%	70.77	69.1%	73.02	11.09%	166	0		
Reconocimiento de Méritos	5	IX14	14		68.23		67.96	-0.40%	0	6		
Nivel II												
Imagen Institucional	6	IX13	13		83.81		83.36	-0.54%	0	7		
Relaciones Interpersonales	7	IX12	12		81.66		82.20	0.66%	8	0		
Derecho a Opinión	8	IX11	11		76.09		75.81	-0.37%	0	4		
Sistema de Promoción y Ascensos	9	IX10	10		2.80%	62.55	4.13%	63.46	24.48%	245	0	
Beneficios de Salud	10	IX9	9		14.5 UF pc.	79.37	14.18 UF pc.	79.02	-1.32%	0	12	
Nivel III												
Comunicación e Integración	11	IX8	8		71.19		73.06	2.63%	21	0		
Calidad de la Organización	12	IX7	7		74.42		74.24	-0.24%	0	2		
Condiciones Físico Ambientales	13	IX5	6		73.25		72.97	-0.38%	0	2		
Fondo de Infortalización	14	IX3	5		81.59		80.72	-1.07%	0	5		
Prevención de Accidentes del Trabajo	15	IX4	4	2.90%	30.00	70.58	2.80%	41.00	69.91	0	27	
Nivel IV												
Sistema de Apreciación del Desempeño	16	IX3	3		68.45		68.04	-0.60%	0	2		
Prestamos Institucionales	17	IX2	2	67.49%	16.27 UF/Benef.	82.44	66.22%	16.14 UF/Benef.	81.59	-1.24%	0	2
Actividades Extra Laborales	18	IX1	1	85.86%	69.18		82.53%	69.66	-1.30%	0	1	
Total de Logros y Satisfacciones del Personal (uss)									553	0		
Total de Tensiones e Insatisfacciones del Personal (uss)									0	71		
Superávit Social en Unidades Estándares de Satisfacción (uss)										483		
Totales Iguales (uss)									553	553		

Notas Balance Social Interno 2002

El Balance Social Interno 2002 recoge la percepción de 2936 personas (trabajadores ACHS), quienes en forma voluntaria y anónima respondieron la encuesta de opinión pertinente. Este número representa el 88,78% del personal de planta, con derecho a contestar esta encuesta.

En la evaluación de los indicadores sociales, priorizados por los propios trabajadores, se consideró tanto la percepción del personal (medición cualitativa) como la medición cuantitativa de los mismos indicadores, los cuales reflejan el clima laboral interno de la Asociación.

La calificación asignada por el personal al comportamiento de cada indicador se refleja mediante puntaje, en donde 100 equivale a la máxima satisfacción (excelente) y 20 corresponde a la mínima (pésima), indicando un grado mayor de satisfacción cuanto más alejado de este último se encuentre.

Resultado

El resultado del Balance 2002 presenta un resultado positivo ascendente a 483 Unidades Escalonadas de Satisfacción (USS) de superávit.

Tal como se ha señalado, el superávit social de 483 USS, que resulta de la diferencia de Activos Sociales ascendentes a 553 USS y Pasivos Sociales de 71 USS, muestra un mejoramiento en la calidad de vida al interior de la empresa durante el año 2002.

Logros

En la columna de Activos, Logros y Satisfacciones, se destacan por su contribución al superávit social los indicadores: Sistema de Promoción y Ascensos (243 pts.), Capacitación y Desarrollo (166 pts.), y Sistema de Remuneraciones (70 pts.), entre otros.

Retrosesos

En la columna de Pasivos, Tensiones y Conflictos, los indicadores que presentan una mayor disminución en su nivel de satisfacción son: Prevención de Accidentes de Trabajo (-27 pts.), Beneficios de Salud (-12 pts.), e Imagen Institucional (-7 pts.), entre otros.

Prioridades para el 2003

La reclasificación hecha por el personal a las prioridades de los indicadores sociales para este año 2003 no presenta cambios significativos con respecto a las prioridades para el 2002.

A continuación se indican las principales modificaciones a la ubicación o prioridad relativa de los indicadores:

- 1) Sistema de Remuneraciones asciende del 3º al 2º lugar, desplazando a Satisfacción Laboral del 2º al 3º lugar.
- 2) Relaciones Interpersonales asciende del 7º al 6º lugar, desplazando a Imagen Institucional del 6º al 8º lugar.



3) Calidad de la Organización asciende del 12º al 11º lugar, desplazando a Comunicaciones e Integración 11º al 12º lugar.

Síntesis

En resumen, el IES 2002 al resultar superavitario, muestra claramente un mejoramiento del clima laboral interno y confirma los esfuerzos realizados por la Asociación, en conjunto con sus trabajadores, para alcanzar cada año mejores niveles de satisfacción laboral; hecho que se ratifica el pasado agosto de 2002, al ser reconocidos públicamente y por segundo año consecutivo como una de las 25 mejores empresas para trabajar en Chile, por la revista Capital y Great Place to Work Latinoamérica.

Estos resultados nos animan a enfrentar este 2003 con el gran compromiso que caracteriza a la Asociación para con su activo más importante, el grupo humano que conforma nuestra empresa, lograr un ambiente laboral cada día más motivador, gratificante, alegre y sano que constituya una base sólida para continuar mejorando la calidad y eficiencia de los servicios que brindamos a nuestros afiliados.

Comité Balance Social Interno

CAPÍTULO 6: AUDITORÍA SOCIAL DE RECURSOS HUMANOS.

A continuación, se pretende el estudio de una gestión que pueda responder a nuevos requisitos en la gestión de recursos humanos. Para ello la persona debe ser considerada un recurso estratégico, lo que implica que la gestión de los recursos humanos no puede centrarse de forma única en la variable eficacia sino que cada vez más es necesario la consideración de la eficiencia. En este sentido, para llevar a cabo una gestión dinámica de los recursos humanos, la empresa debe establecer una auditoría social de recursos humanos (o auditoría de RH) que le permita poner en práctica un sistema de control de gestión social.

¿Qué es el Control?

El control, según Henry Fayol⁸⁶, a principios del siglo pasado es una de las cinco funciones fundamentales dentro de la organización. Fayol la definió como: verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas, el programa adoptado y las órdenes dadas.

Sin embargo, debemos analizar las diversas definiciones que los autores han desarrollado logrando una interpretación más universal de control para efectos de la investigación.

Según H. Koontz y Heihrich⁸⁷ control, es la medición y la corrección del desempeño con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos.

Para D Hampton⁸⁸ control es un proceso que consiste en vigilar el proceso basándose en los objetivos y normas de planeación.

⁸⁶ Chiavenato I.(1988) "Introducción a la teoría General de la administración",p 136, Mc. Graw-Hill, tercera edición México.

⁸⁷ Koontz H. Y Weihrich H.(1989) "Administración una perspectiva global",p 56, Mc Graw-Hill, décima edición, México.

F. Blanco Illesca ⁸⁹ señala que control es un sistema institucionalizado de análisis permanente de desviaciones y adopción de medidas correctoras.

Según J Mockler ⁹⁰ control es un esfuerzo sistemático para fijar niveles de desempeño con objetivos de planeación, para diseñar los sistemas de retroalimentación de la información, para comparar el desempeño real con esos niveles predeterminados, para establecer si hay desviaciones y medir su importancia, para tomar las medidas tendientes a garantizar que todos los resultados de la empresa se utilicen en la forma más eficaz y eficientemente posible en la obtención de los objetivos organizacionales.

Chiavenato⁹¹ señala, Control como función administrativa, que forma parte del proceso administrativo de planear, organizar, dirigir y controlar. En este caso, control es la función de acompañar y evaluar lo que fue planeado, organizado y dirigido, para detectar desviaciones o variaciones presentadas y efectuar las correcciones necesarias. Esta función administrativa, mide, evalúa y corrige el desempeño para asegurar la consecución de los objetivos organizacionales. El control puede realizarse en el nivel institucional (control estratégico), en nivel intermedio (control táctico) y en el nivel operativo (control operativo) de las organizaciones.

A partir de estas definiciones se puede concluir que el control:

- *Debe ser parte del proceso administrativo.*
- *Busca la consecución de metas y objetivos establecidos en la planeación.*

Se realiza a través de evaluaciones, mediciones y correcciones siempre acompañadas de la retroalimentación, lo que permite ser más que un solo diagnóstico.

Por las características anteriormente mencionadas, es claro que dentro de la función de un administrador de RH de controlar, no sólo al personal que está a su cargo de manera

⁸⁸ Hampton D. (1994) "Administración". P 114 , Mc Graw-Hill, décima edición, México.

⁸⁹ Blanco Illesca F "El control integrado a la gestión", p 89, Limusa, México.

⁹⁰ Hampton D. "Administración", . p 184

⁹¹ Chiavenato I. 2000 "Administración de recursos humanos" quinta edición, mc Graw-Hill, Colombia p 619

individual, lo que se denomina evaluación del desempeño, sino además es importante controlar la función de RH en su totalidad, de manera sistémica, con el fin de conservar los programas eficaces y corregir o eliminar los ineficaces, esto es posible a través de la denominada, Auditoría de Recursos Humanos.

La Auditoría de RH se preocupa principalmente de evaluar la calidad de las prácticas de RH de la empresa, tanto las funciones propias del área, como el desempeño de cada gerente de línea. Debemos tomar en cuenta que son estos la primera fuente de aplicación de las políticas y prácticas de RH, y una adecuada gestión resulta, sin duda, beneficiosa para la empresa.

6.1 CONCEPTO DE AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS

La auditoría es un importante dispositivo de control ya que es un sistema de revisión para informar a la administración sobre la eficacia y eficiencia de los programas que se llevan a cabo. Esta auditoría permite aportar métodos y herramientas para evaluar y gestionar aspectos como: ¿dónde se puede realizar una mejora?, ¿cómo funcionan los procedimientos?, ¿se pueden corregir?, entre otros.

La auditoría social según Suárez Suárez⁹² es una variante o “modalidad de auditoría” de reciente desarrollo. Su definición evoluciona en función de la materia a auditar y de los métodos adoptados. La existencia de concepciones diferentes de la auditoría social lleva a que no exista un término normalizado. Así, se habla de auditoría social, auditoría de personal, auditoría de recursos humanos, auditoría socio-laboral, control de la función de personal.

Citando a algunos autores franceses.⁹³ Vatiez (1980) considera que es a la vez un instrumento de dirección y de gestión, que a semejanza de la auditoría financiera o contable,

⁹² Suárez Suárez A. (1990) “La moderna auditoría. Un análisis conceptual y metodológico” Ed, Mcgraw Hill.

⁹³ Autores franceses citados por Nevado Peña (1999) “control de gestión social”, p193.

en su materia, tiende a estimar la capacidad de la empresa o de una organización a dominar los problemas humanos o sociales que se produzcan en el entorno, y administrar los que se puedan crear, por empleo del personal necesario en su actividad.

Ravalec (1986) es una gestión que se basa en métodos probados en diferentes materias de la auditoría y se aplica a la función de personal teniendo en cuenta su carácter específico.

Candau (1985) es una gestión objetiva, independiente e inductiva de la observación, análisis, evaluación y el establecimiento de recomendaciones basadas en una metodología y utilizando técnicas que permitan poner en relación los referenciales fijados, identificando en una primera etapa, los puntos fuertes, los problemas inducidos por el empleo del personal, y sus obligaciones bajo formas de costes y riesgos

La Auditoría de RH es definida por Idalberto Chiavenato ⁹⁴ como el análisis de las políticas de personal de una empresa y la evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para mejorar. Según W. Werther y H. Davis la auditoría de RH es la inspección y verificación de las actividades de personal llevadas a cabo en las empresas.⁹⁵

Según Martín Ávila⁹⁶ la auditoría social surge como estrategia que permite a la organización evaluar, medir y controlar, con fines de mejoramiento progresivo de la gestión social, entendiéndola a esta como la aplicación de políticas y prácticas relacionadas con las personas tanto al interior como al exterior de la organización.

La Auditoría de RH podría entonces considerarse dentro de la auditoría operacional definida según Gustavo Cepeda⁹⁷ como un examen integral y constructivo de la estructura orgánica de la empresa y de sus componentes, de sus planes y políticas, de sus controles financieros y operativos, de sus modos de operar y el aprovechamiento de sus recursos físicos y humanos.

⁹⁴ Idalberto Chiavenato, Adm.RH., p 652.

⁹⁵ W. Werther - H. Davis, "Administración de personal y recursos humanos", Mc Graw Hill., p 133.

⁹⁶ contacto @probidad. cl Conf. II congreso centroamericano de profesionales universitarios, Honduras 17 agosto 2002

⁹⁷ Idalberto Chiavenato, Adm. RH., p 447.

A partir de estas definiciones podemos determinar que la Auditoría social de Recursos Humanos es una herramienta de evaluación y control que abarca en especial el área de recursos humanos pero también debe incorporar su relación con el entorno, por ejemplo, atención al cliente, beneficios sociales, etc. Es un instrumento de gestión social que utilizando metodología y herramientas parecidas a las aplicadas a otras auditorías permite una mejor administración, gestión, eficacia y eficiencia de los recursos humanos. Así como también permite evaluar el funcionamiento del programa destinado a la administración de personal, localizando las prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que están generando costos injustificados.

Por otra parte la auditoría social tiene como objetivo la eficacia de la empresa, por lo tanto, estudia los hechos observados en función con su aporte al desarrollo de la empresa y si logran satisfacer las necesidades de los trabajadores. Para ello debe tener en cuenta aspectos cuantitativos (efectivos, remuneración, horas de trabajo, entre otros), cualitativos (comunicación interna, calificación profesional, y otros), psicológicos (motivación del personal, ambiente laboral, y otros).

6.2 INTERÉS POR LA AUDITORÍA SOCIAL DE RECURSOS HUMANOS

La gestión debe ser un proceso global que incorpore aspectos financieros, técnicos y sociales. Por otro parte, los empresarios o directores de empresas tienen interés por el análisis de los costos de producción y la productividad, pero como el personal es a la vez un factor de costo por un lado y agente de producción por otro, es necesario su consideración y gestión del mismo.

Cada vez más las empresas se han dado cuenta de que la efectividad de su gestión no puede ser medida en términos exclusivamente económicos, ya que cada vez la sociedad les exige una mayor transparencia y compromiso con relación a su comportamiento social es por ello que surgen en la actualidad una serie de herramientas que pueden ayudar a las empresas a

avanzar hacia un desarrollo sostenible, algunas de ellas son: las normas SA8000, Normas ISO, Pacto mundial de las naciones unidas, y El Global Reporting.

Las Normas de Auditoria Social SA 8000, son reconocidas internacionalmente, y el objetivo es evaluar si las compañías cumplen con las condiciones básicas de trabajo y práctica de derechos humanos, salud, seguridad y los problemas de igualdad de oportunidades. Los elementos normativos de esta Norma están tomados de los convenios establecidos por la OIT sobre trabajos forzados, libertad de asociación y otros criterios pertinentes. Se adjunta un mayor detalle en anexo 7:Normas SA 8000.

Por otro lado el auge en la importancia del capital humano, del valor que agregan las personas a través de sus habilidades y conocimiento, se esta buscando la optimización en el desarrollo del potencial humano y es por ello que se exige la verificación de la eficacia, conformidad y acciones propias de la auditoría de los recursos humanos.

Por lo tanto con las condiciones actuales en donde el recurso humano es el factor principal en las organizaciones y, en donde, la población en general y los consumidores están mejor informados de los impactos medio ambientales y sociales que provocan la actividad empresarial, lo cual lleva a demandar mayores cuotas de responsabilidad social y ética. Se requiere una herramienta de evaluación y control como la auditoria de recursos humanos.

6.3 VENTAJAS DE AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS.

Cuando se realiza adecuadamente, la auditoría de RH, realiza una tarea de diagnóstico similar a la de un doctor ante una serie de exámenes para comprobar el estado general del paciente y detectar zonas de posibles problemas. En la organización sucede lo mismo, el auditor estudiará el estado general del sistema de RH, con la posibilidad de encontrar problemas en su etapa de gestación donde es más fácil y posible solucionarlos antes que causen mayores problemas a la organización. Esta es sin duda, la mayor ventaja de aplicar la

auditoría al sistema de RH pero no es la única, a continuación se analizarán las ventajas concretas de aplicarla.

- Estimula a los gerentes a que se examine el sistema de RH en su conjunto. El objetivo de la Auditoría de RH es estudiar el sistema de gestión de RH de una empresa, es decir, el conjunto de práctica, políticas y programas. Es importante, por lo tanto, tener una visión general, ya que ésta permite a los gerentes tener una perspectiva de como funcionan cada uno de los componentes de la unidad o departamento y como logran relacionarse o integrarse de modo que funcionen de la manera más adecuada para el logro de los objetivos organizacionales. Esto permitirá, en cada caso detectar cualquier error que ponga en riesgo los objetivos individuales y organizacional aplicando diversas estrategias para regularizar el sistema.
- Promueve la idea de que todos los gerentes cumplen funciones como gerentes de RH: El departamento de RH cumple una función de staff, creando los programas y políticas de gestión de RH y asesora a los gerentes de línea, siendo estos últimos los que, en la mayoría de las empresas son responsables de la mayor parte de las actividades que tienen relación con el personal. Por lo tanto una auditoría de RH arrojará resultados acerca de como, cada gerente de línea desempeña su función de gerente de RH.
- Evalúa las prácticas de Administración de RH: Es necesario, tanto para la empresa como para el departamento de RH, programar revisiones periódicas de sus prácticas. De ésta manera se fomenta que las empresas se concentren más en hacer lo que deben, en función de sus necesidades al momento, siendo de esta manera preactivos y no tradicionales o burocráticos haciendo lo que es debido de manera estructurada y rígida.
- Promueve el cambio: La auditoría permite comparar el rendimiento real con lo presupuestado, así como también tomar medidas correctivas a tiempo. Las empresas

que realizan auditorías de RH, la iniciaron cuando a pesar de tener problemas, necesitaban más información para tener una mejor comprensión de las causas de los mismos. En general, impulsa a las empresas a tomar las medidas necesarias, al detectar una anomalía, y poder solucionarla antes de que se pierda el control.

- Evalúa las prácticas de Administración de RH, en función del logro de los objetivos organizacionales: siendo la organización un sistema, el departamento de RH es responsable de apoyar las estrategias generales de la empresa para el logro de los objetivos organizacionales. La auditoría de RH examina si las políticas y programas del área de RH que aplica la empresa, cumplen sus funciones de manera que faciliten el logro de los objetivos organizacionales.

6.4 NIVELES DE APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA DE RECURSOS

HUMANOS.

Los campos de aplicación de la auditoría de recursos humanos pueden ser; general, cuando se relacionan las políticas del personal con la congruencia de las estrategias corporativas o puede ser específica, centrada en la validación de una cifra o funcionamiento adecuado de algún procedimiento. Se distinguen tres niveles de la auditoría de recursos humanos respecto a la evaluación de las prácticas del departamento de RH⁹⁸:

- Auditoría de cumplimiento de RH: tiene por objetivo verificar la fiabilidad y calidad de la información, así como ver si cumplen las normas y reglamentaciones legales. Consiste por lo tanto; en observar si cumplen las obligaciones sociales de la empresa, ya sean administrativas y cumplimiento de los derechos colectivos de los trabajadores. Así como también analizar las relaciones de los trabajadores con la

⁹⁸ Nevado Peña (1999) "Control de Gestión..." Pág. 195-197

empresa a través de estatutos y verificar que la empresa cumpla con obligaciones legales de carácter financiero (AFP, Salud, Seguro de desempleo).

- Auditoría operativa de RH: Esta consiste en verificar que exista concordancia entre objetivos y procedimientos, además, de evaluar los costos que generan las actividades del departamento de personal, como compensaciones, beneficios, etc. En este sentido es pertinente analizar los resultados con relación a los objetivos, y ello depende si la empresa posee un dispositivos de control, si lo tiene la auditoría va a revisar los instrumentos, es decir, el control interno y cuadro de mando social. De lo contrario la auditoría operativa será más amplia por que el auditor deberá recoger información para el análisis.

- Auditoría estratégica de RH: Esta consiste en evaluar dos aspectos; por un lado analizar si la política de personal es adecuada con los objetivos generales de la empresa y con la estrategia global y por otro, la traducción de la estrategia global en planes y programas. Relacionado con la calidad de vida laboral de los empleados

Esta distinción en niveles es sólo con carácter teórico-explicativo, en la práctica la auditoría de recursos humanos debe tener presente estos tres aspectos en conjunto, y al auditor corresponde saber darle la importancia necesaria a cada uno de ellos, según sea el momento.

Cabe destacar, que la Auditoría de RH además de cubrir las actividades y funciones propias del área de recursos humanos, proporciona retroalimentación de las prácticas de los gerentes de línea con relación a la administración de los RH, verificando el cumplimiento de las disposiciones que determinó el departamento. Al realizar una auditoría global se debe tener dentro de sus objetivos, determinar cómo están realizando su función los gerentes de línea, sus funciones de personal y la forma en que las políticas y procedimientos se están realizando. La auditoría de RH deberá detectar irregularidades y aplicar en este caso medidas correctivas.

Los beneficios de una evaluación de este tipo son varios, podemos destacar la creación de una imagen más profesional del departamento de RH ya que se identifican las contribuciones del departamento hacia la organización, esclareciendo sus funciones y facilitando la uniformidad de políticas, especialmente en empresas dispersas geográficamente.

Además, garantiza el cumplimiento de las disposiciones legales y la detección de problemas en estado latente, reduciendo con esto los costos de RH mediante la práctica mejorada y contribuyendo a los cambios necesarios en esta materia para la organización. La medición de los resultados de la administración de RH permitirá determinar si en la realidad se está haciendo un buen trabajo para la empresa.

6.5 METODOLOGÍA DE AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS.

La metodología es similar a las que se adoptan en otras auditorías. Es una gestión inductiva, objetiva e independiente, que implica la ausencia de todo a priori. Se basa en la constatación de hechos, los cuales son juzgados por el auditor, analizando e interpretando, para luego dar oportunas recomendaciones con el fin de eliminar los problemas encontrados.

La Auditoría de RH, dependiendo de las políticas que tenga la organización, puede enfocarse en diversos aspectos como: resultados, programas, políticas, filosofías, etc. Al momento de realizar una Auditoría de RH es imprescindible considerar los siguientes puntos:

- Identificar a las personas responsables de cada actividad.
- Determinar los objetivos de cada una de estas actividades.
- Verificar las políticas y los procedimientos que se utilizan para el logro de los objetivos o metas.
- Realizar muestreos de los registros del sistema de información sobre el personal para determinar la coherencia entre las políticas y los procedimientos.

- Preparar informes especificando los resultados sobre los objetivos, las políticas y los procedimientos.
- Desarrollar planes de acción para corregir las desviaciones de los objetivos políticas y procedimientos.
- Efectuar seguimientos de los planes de acción para determinar si resolvieron los problemas detectados mediante la evaluación.

6.6 EL AGENTE DE AUDITORÍA.

La persona encargada de una auditoría social debe ser un profesional de método y práctica de auditoría, ya que es más eficiente en su gestión. Se requiere que sea una persona con habilidad para establecer relaciones con la gente de personal, que conozca los elementos de una la función de personal y que tenga una buena capacidad de diálogo. En ese sentido es frecuente encontrar diferentes personas que realizan esta función o equipos multidisciplinarios (ingenieros, sociólogos, abogados, contadores), que manejen no solo una perspectiva contable sino que además tenga un buen manejo en el área de gestión de recursos humanos y de las relaciones sociales.

Existen diversas maneras de verificar sistemáticamente las prácticas y directrices de RH en las empresas. Puede ser realizada a través de:

- Consultores externos, quienes a su vez pueden realizar Auditoría total o parcial.
- Comisiones de auditoría: formadas por personal de la propia empresa que tienen como coordinador al gerente de RH.
- Comisiones asesoradas por un consultor externo contratado por la empresa.
- Organismos o subsistemas específicos de Auditoría de RH.

Si bien es cierto que realizar Auditorías de RH internas puede resultar favorable en términos de costos, existen fuertes argumentos para determinar lo favorable que puede resultar una auditoria externa, en especial por su aporte de nuevas ideas o sugerencias a partir de su experiencia con otras organizaciones asegurando una atención concentrada a la auditoria y

otorgando una visión imparcial de la compañía. Son por estas razones que las compañías pueden optar por trabajar con comisiones internas asesoradas por auditores externos, disminuyendo en parte los costos y aumentando la imparcialidad.

La periodicidad con que se debe realizar la Auditoría de RH en una empresa, se relaciona con quién la realiza, existen diversas posibilidades: las que se realizan internamente proponen una auditoria continua, evaluando diferentes áreas, una tras otra. Otras empresas pueden tener como políticas realizarlas periódicamente, generalmente anualmente, al igual que las auditorias financieras, para considerarlas como eventos especiales, permitiendo comparaciones de tiempo.

Responsabilidad y Cualidades del Agente.

Las responsabilidades y cualidades del Auditor social son de igual naturaleza que otro tipo de auditoría. Debe tener presente, principios morales u obligaciones éticas como la integridad, objetividad, independencia, secreto profesional, normas técnicas y conducta ética.

Por lo tanto, las cualidades exigidas se pueden destacar:

- Debe dominar la metodología de las técnicas de la auditoría, conocer el derecho del trabajo, las técnicas y prácticas de la gestión de personal, así como, el conocimiento de materias como; bases de la estadística, contabilidad, informática, economía entre otras. También debe conocer la estructura de la empresa a auditar; económica, técnica, sociales, comerciales, entre otras.
- Debe tener un ciertas actitudes o capacidades como; de observación, de análisis, de síntesis y además una capacidad de comunicar y transmitir.
- Actitudes que requiere su exigencia profesional: independencia, objetividad, creatividad, sociable, ser crítico, entre otras.

Nevado Peña (1999), señala, que en la actualidad, debido a la libertad de ejercicio de la profesión en cualquier país de la Unión Europea, es conveniente que existan normas de calificación para la prestación de estos servicios que son asumidos por la auditoría interna. De

ahí, que el IAS (Institut International de l'audit social), único organismo europeo de auditoría social, ha establecido un mecanismo de certificación de auditores sociales. Para ello, elabora un procedimiento de certificación y crea un comité de certificación (CCIAS) que garantiza la objetividad y calidad de las evaluaciones previstas por las normas ISO10011, la cual hace referencia a la auditoría de calidad, ya que la calidad es un elemento esencial en toda gestión de auditoría.

6.8 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE RECURSOS

HUMANOS

Existen cuatro métodos básicos que se utilizan para evaluar la eficiencia y la gestión del área de RH:

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

Cada uno de éstos tiene ventajas y desventajas, abordan la evaluación con una serie de objetivos distintos, por lo que, en general, las empresas no se limitan a usar un solo método.

6.8.1 Método basado en indicadores claves:

Es el método más utilizado y más afianzado de todos los métodos⁹⁹, que consiste en la utilización de un conjunto de medidas cuantitativas con el fin de mantener un registro del estado general del área de RH y poder evaluarlo.

Se basa en él supuesto que los datos objetivos sobre la eficacia de sistema de RH puedan ayudar a identificar áreas con posibles problemas que requieren atención.

⁹⁹ I, Gómez- Megías, D. Balkin. 2000 "Gestión de recursos humanos"., 579. ed. Pentice Hall. España.

Los pasos más importantes al utilizar este método son:

1. Identificar los indicadores claves del área de RH, que a la vez son los más importantes para la empresa.
2. Crear fórmulas para medir cada uno de estos indicadores.
3. Capacitar al personal para que sea capaz de recabar información necesaria y la transforme en los indicadores deseados.
4. Presentar los resultados del estudio de manera fácil, preferentemente en gráficos, para que las tendencias en función del tiempo sean visualizadas por la gerencia.

Este método tiene una serie de ventajas, entre las que se destacan:

1. Proporciona información objetiva y cuantificable.
2. Ofrece gran flexibilidad para realizar un seguimiento de las cifras a lo largo del tiempo, representa los datos de manera que se pueden ver con rapidez y permite comparar diferentes unidades y grupos demográficos.
3. Una vez que el sistema de recolección de datos es puesto en marcha y es capacitado el personal, es relativamente económico obtener un informe anual. En la mayoría de los casos el sistema puede llegar a automatizarse completamente.
4. Es factible conocer los mismos datos de las empresas competidoras o que pertenecen al mismo sector, lo que facilita las comparaciones externas.

Uno de los principales inconvenientes de este método es que la información que proporcionan los indicadores claves raramente es suficiente por si misma, los datos deben ser interpretados y deben inferir de las causas relativas a puntuaciones inesperadas, ya sean bajas o altas, ya que el método se centra en los síntomas y no en las causas.

Otro inconveniente es la posibilidad que los datos sean tergiversados, debido a que éstos pueden ser interpretados por los mismos trabajadores cuyas áreas están siendo estudiadas, o simplemente que se obtenga información parcial producto que los trabajadores que deben dar información se sientan amenazados por los posibles resultados.

6.8.2 Método basado en la reputación:

Mediante este método se evalúa el área de RH centrándose en el valor o la contribución que se considera que dicho departamento aporta en términos de servicio proporcionados a sus clientes, o a quienes suelen denominarse grupos de interés. Estos grupos de interés están formados por los gerentes de línea, empleados, candidatos y altos cargos sindicales.

El término reputación supone que la misión primordial del área de RH es proporcionar a sus usuarios servicios, y no una serie de productos tangibles, y que la calidad de este servicio es apreciada por cada uno de estos usuarios.

El método se basa en el supuesto que el área de RH proporciona servicios a su empresa y su eficacia debería medirse por la reputación que tiene entre sus clientes (gerentes de línea y empleados, principalmente)

Los pasos más importantes para aplicar el método basado en la reputación son:

1. Identificar a los clientes más importantes del departamento de RH.
2. Hacer (o adquirir) algún estudio con la finalidad de obtener información sobre la satisfacción de los clientes con respecto a los servicios proporcionados por el departamento de RH.
3. Recoger, analizar y resumir los datos del estudio.
4. Utilizar los resultados obtenidos para mejorar la calidad de los servicios ofrecidos por el área.

Quienes apoyan este método, lo consideran mejor que el método basado en los indicadores claves, debido a que el segundo refleja criterios contables a corto plazo que pueden dar sentido falso de objetividad, sin lograr evaluar la calidad de los servicios.

Otras ventajas son:

1. Se centra en la misión principal del área que es la de entregar el mejor servicio.
2. Es capaz de demostrar en qué grado los gerentes de línea reciben asesoramiento por parte del área para dirigir eficazmente a sus subordinados.
3. Si el estudio a cabo adecuadamente, los datos son fáciles de interpretar.

El método tiene también sus desventajas: concretamente, este método se centra excesivamente en el departamento de RH, sin tomar en cuenta en ningún punto, si la empresa hace o no uso eficaz del área de RH. Asimismo, no toma en cuenta resultados de la gestión del área de RH (tales como índices de accidentes laborales, costos de capacitación o índices de rotación de personal) que pueden tener incidencia directa en los resultados mínimos aceptables de la empresa.

Además por ser un estudio a escala puede resultar caro y demorar mucho tiempo. En éste método es absolutamente necesario la ayuda de profesionales preparados en el tema, como psicólogos, para crear estudios y analizar los resultados.

6.8.3 Método analítico:

En este método se combinan una serie de técnicas mediante las que se trata de determinar el valor o beneficio neto de las actividades o programas específicos del área de RH, tanto en términos monetarios como no monetarios. En algunos casos es necesario utilizar una metodología científica altamente sofisticada, así como complejos modelos matemáticos.

Los métodos analíticos se dividen en dos categorías principales: procedimientos experimentales y conversión en dinero:

a. Procedimientos experimentales:

Este tiene como fin establecer el efecto que una determinada práctica o programa específico del área de RH ha tenido en los resultados o criterios deseados. Existen cuatro tipos de procedimientos experimentales:

1. Método post hoc o de eficacia después del programa, que examina las medidas de eficacia del programa tiempo después que el programa se haya puesto en marcha, normalmente después de un mínimo de seis meses, como por ejemplo la satisfacción de los empleados con un nuevo sistema de retribuciones en función del rendimiento.
2. Diseño de eficacia antes y después, mediante el cual se comparan las medidas de eficacia de la gestión del área de RH antes de la introducción del programa, con las medidas obtenidas después de que haya estado en funcionamiento durante un período de tiempo determinado. El cambio que se produce se utiliza como prueba del efecto del programa.
3. Grupo de control, es una versión sofisticada del procedimiento de diseño de eficacia antes y después, donde se emplean un grupo de trabajadores al que no se le aplica el programa con fines comparativos.
4. Programas pilotos, son muy complejos y solo puede ser utilizados en empresas de gran tamaño con instalaciones y unidades ubicadas en distintas localidades geográficas. Se aplican diversos procedimientos en diferentes áreas de la empresa a modo de prueba y el que mejor funciones según las medidas de eficacia del área de RH seleccionadas se extenderá a toda la empresa.

b. Conversión en dinero.

El método analítico de conversión en dinero consiste en convertir las ventajas y los inconvenientes de los programas del área de RH y los indicadores de eficiencia del área, tales como altos índices de ausentismo o de rotación, en dinero.

Al igual que los otros métodos, el analítico tiene sus ventajas y sus defectos. Las ventajas se centran principalmente en que muestran a la empresa los beneficios del programa o actividad del área de RH en cuestión y en algunos casos puede llegar a calcularse el beneficio económico, lo que favorece la comunicación con la alta gerencia al hablar de inversión y rendimiento.

Los inconvenientes de este método son que cabe la posibilidad de que los altos directivos desconfíen de las ganancias económicas atribuidas a los programas del área de RH si ha sido esta misma área quien las ha calculado, además que realizarlo tiene una alta complejidad y es necesario un gran conocimiento técnico.

6.8.4 Método estratégico:

Este método es probablemente el menos utilizado. Este trata de determinar hasta que punto los objetivos, planes y actividades de la gestión del área de RH derivan de las estrategias empresariales y las apoyan. El objetivo global de las prácticas del área de RH es la eficacia organizativa.

El método estratégico es mucho más subjetivo y crítico que los métodos anteriormente estudiados, debido a que abordan cuestiones de tipo más filosóficas relativas al proyecto global de la empresa, es decir, a su estrategia, y a cómo el área de RH puede contribuir a la misma.

Desde la óptica de este método, un sistema de RH será tanto más efectivo cuanto mayor sea la adecuación entre las políticas y procedimientos del área de RH y la estrategia empresarial, ya que de este modo dichas políticas y procedimientos serán más efectivos.

Este método ofrece una serie de ventajas:

1. Ayuda a garantizar que la elección de los programas del área de RH así como la aplicación de los mismos se realice en función de los objetivos de la empresa.
2. Fomenta la interacción entre los gerentes de línea y los ejecutivos del área de RH, y centra en los objetivos a largo plazo en lugar del día a día.

Este método también tiene sus inconvenientes, como por ejemplo, que la estrategia empresarial puede modificarse a lo largo del tiempo o simplemente puede que no sea fácil de definir. Además, puede suceder que las distintas divisiones de una empresa tengan sus propias estrategias y que estas no estén lineadas con la estrategia general.

6.9 TÉCNICAS, HERRAMIENTAS Y SISTEMA DE REFERENCIA DE LA AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS.

Además de que la auditoría debe tener una metodología adecuada y ser realizada por un profesional competente, es necesario la utilización de herramientas y técnicas para recoger la información precisa y con el menor número de errores posibles. Los instrumentos utilizados pueden ser agrupados en dos categorías: Técnicas para obtener información y herramientas de análisis de la información recolectada.

a) Técnicas y herramientas para obtener información:

Al igual que la existencia de variadas técnicas para investigar, existen variadas técnicas para obtener la información, es este punto sin duda, de gran importancia ya que dependerá de los encargados de realizar la auditoría de RH determinar cuál será la mejor opción para recolectar la información, ya que cabe destacar que cada una de estas técnicas entregan información parcial sobre las actividades; Dependerá entonces de los auditores el empleo

adecuado de estas técnicas, para así, uniendo los datos parciales, obtener una visión global de las actividades de RH en la organización.

Técnica de muestreo: Suele ser frecuente acudir a técnicas de muestreo para obtener información cuando no hay tiempo suficiente o no hay medios para llevar a cabo un análisis más exhaustivo de la información que dispone

Los instrumentos con que se cuenta son:

- *Las entrevistas*, en la que los auditores recolectan la información de manera escrita u oral, a través de preguntas de tipo estructuradas o simplemente a través de diversas conversaciones con todas aquellas personas que tengan incidencia en la actividad estudiada.
- *Las encuestas de opinión*, mediante el cual el auditor realiza un cuestionario formal donde se requiere la información precisa del encuestado, sobre sus puntos de vista; Generalmente es con un formato escrito.
- *El análisis de los registros de recursos humanos*, donde el auditor estudia las bases de datos que mantiene el departamento y puede observar, a través de números y el cálculo de índices, las diversas variaciones, en diversos aspectos que competen al área.
- *La observación*. Los auditores, por medio de ésta, logran apreciar aspectos tan simples del desempeño del departamento como puede ser la interrelación de los empleados, gracias a él podemos determinar aspectos como clima laboral, o liderazgo.

b) Las herramientas de análisis:

Existen diversas técnicas de análisis pero se pueden destacar:

Diagnóstico de atribuciones; en estos se pueden observar las diferentes funciones del departamento de RH que rol juegan las diferentes personas que intervienen (directores, gerentes de línea, jefes directos y otros). Para cada actividad debe estar precisado el rol de cada persona a cargo, esto permite entre otros aspectos, enumerar las competencias existentes y definir cuales son las necesidades futuras.

Flujogramas: las cuales son representaciones gráficas o simbólicas del encadenamiento de las diferentes operaciones, permitiendo así una simplificación y mejor comprensión de un procedimiento o un mejor conocimiento del sistema de control interno

c) Modelos de Referencia de los Recursos Humanos.

Un sistema de referencia es un conjunto de información, necesaria y suficiente, que representan una situación que se puede comparar con otra, de dicha comparación se dan lugar desviaciones las cuales aportan información significativa.

La existencia de un sistema de referencia o norma o estándar es necesaria, ya que en parte, sobre él reposa la credibilidad del trabajo del auditor.

Por lo tanto, hay que determinar un número necesario y suficiente de elementos de referencia que sean capaces de dar parte de una situación o fenómeno. Un sistema de referencia toma en cuenta los diversos puntos de vista donde es necesario situarse para considerar el objeto a auditar, traduciéndose esta necesidad en datos precisos e indicaciones concretas: estrategias y políticas de empresa, reglas del plan general de contabilidad, referencias técnicas, ratios de referencia, etc.

Las características de un sistema de referencia según Egg (1987)¹⁰⁰ considera que un sistema de referencia es compuesto, jerarquizado y evoluciona con el tiempo. Compuesto por que el sistema de referencia comprende datos heterogéneos, jerarquizado porque la norma puede provenir de una reglamentación interna o externa y cambiante ya que evoluciona con el tiempo.

El disponer de un sistema de referencia para el campo social, supone un conocimiento preciso del objeto y del campo donde se debe aplicar. En materia contable por ejemplo el plan general de contabilidad es un buen sistema de referencia, en cambio en el área social no existe

¹⁰⁰ Egg, G. "Audits des emplois et gestion prévisionnelle des ressources humaines" Ed. Les édition d'organisation. París. Citado por Nevado Peña 1999.

un plan de recursos humanos, es decir, un sistema normalizado de representación del análisis de la función del personal siendo una de las razones que el área de los recursos humanos es muy amplia y diversificada.

Un sistema general de referencia que cubra todas las áreas de recursos humanos, no existe, por varias razones debido a la variedad de modelos de referencia aplicables (en materia de recursos humanos, de formación, remuneración, etc.) y por otra parte los modelos están sometidos a cambios organizacionales, grado de descentralización, de políticas de empleo entre otros. , hay una variedad de áreas y situaciones junto con la ausencia o debilidad de las normas identificadas en materia social, salvo las reglamentaciones legales.

Sin embargo, se pueden precisar normas parciales para distintos servicios de la gestión de recursos humanos, reclutamiento y formación entre otros. Un ejemplo es el modelo que presenta Egg (1994)¹⁰¹ definiendo las relaciones que se producen en cuatro elementos: los puestos de trabajo, los titulares, los empleos y los recursos humanos. Este conjunto de elementos los reúne con la organización y la estrategia, considerando a su vez el presente y futuro. Para cada uno de estos elementos establece que información es necesaria, proponiendo de esta manera de un modelo referencial:

- Para los puestos de trabajo: informaciones cualitativas (organigramas, definición de los puestos, otros) e informaciones cuantitativas (nº de puestos, duración del trabajo, otros.)
- Para los titulares: sus competencias, su saber-hacer, las informaciones de base son: ficheros (estado civil, empleo, formación y otros), históricos (carrera, resultados, remuneración, otros) y datos cualitativos.
- Para el personal: informaciones cualitativas (situaciones internas y externas de la empresa y su funcionamiento, encuesta clima social, cultura de la empresa y otros) e informaciones cuantitativas (edad, antigüedad, nivel y tipo de formación, ausentismo, otros).
- Para los empleos: información cualitativa (definición de empleos, clasificación, exigencias, otro) y cuantitativa (nº, distribución en la empresa, empleos futuros, otros)

¹⁰¹ “Queles references pour l’audit en gestión des ressources humaines?” ANDCP, nº 50 Citado por Nevado 1999.

Sin embargo, surgen las siguientes interrogantes; ¿la información existe? ¿De qué forma? ¿La información es confiable y de calidad? ¿Está disponible?

El modelo COP/IE'93

Es un modelo desarrollado conjuntamente por el Instituto de Empresas y el Colegio de Psicólogos de España en el año 1993, considerado como un modelo de auditoría de recursos humanos que intenta estructurar una intervención global en los recursos humanos que posibilite a sus gestores una visión rápida y concisa de la adecuación de la gestión a los principios de economía estratégicos y culturales de la empresa.

Según Nevado Peña (1999) este modelo tiene ciertas deficiencias, puede ser más bien considerado un cuadro de mando que como una auditoría de recursos humanos, pero de todos modos, considera que puede servir como base para la auditoría ya que facilita una serie de ratios que pueden permitir un primer diagnóstico y, además, servir como referencias.

Se presenta con mayor detalle en el anexo N°8

6.10 INFORME DE AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS.

La realización de una Auditoría de RH dentro de una organización no tendría fin si no existiera algún tipo de retroalimentación, ya que es una de las características necesarias para que la aplicación de los sistemas de control dé resultados. Por esta razón los auditores compilan toda la información recavada durante su investigación en un documento denominado informe de auditoría.

El informe de Auditoría de RH debe contener la opinión de auditor, la cual comprende una descripción general de las actividades de RH y las recomendaciones para mejorar ciertos aspectos que resulten deficientes; debe destacar tanto los puntos fuerte como los débiles del departamento para así lograr obtener mayor aceptación. Incluye informe para los gerentes de línea, los encargados de ciertas funciones de RH y para el gerente de RH.

El informe de auditoría de RH principalmente contendrá retroalimentación sobre:

- Las actitudes de los gerentes de línea y los trabajadores respecto al desempeño del departamento de RH.
- Los objetivos del departamento y sus planes para lograrlos, son en este punto donde especificará si las políticas destinadas a cada una de las funciones de los subsistemas de RH son congruentes o acordes con las prácticas observadas.
- Los problemas del área de RH y sus implicancias.
- Recomendaciones respecto a cambios necesarios y la prioridad que deberá dársele a cada uno de estos.

El valor de la Auditoría de RH y del reporte de auditoría dependerá, sin duda, de la competencia del auditor. Si éste tiene experiencias previas y conocimientos, tanto teóricos como prácticos, logrará realizar grandes contribuciones para la administración de RH. Sin embargo, se debe tomar en cuenta el gran grado de responsabilidad con que el auditor debe realizar sus recomendaciones ya que puede ejercer influencias sobre las prácticas de administración, debido a que los auditores tratarán directamente sus opiniones con los gerentes (estos pueden sentirse contagiados con sus ideas y actitudes).

El interés por la difusión del informe varía naturalmente con el número de actores afectados por las recomendaciones, pero es evidente que la gestión social implica como regla general más actores que otros tipos de gestión. Por lo tanto, va dirigido a todos los miembros de la organización que permitan asegurar que los resultados de la auditoría son tenidos en consideración. Este factor puede suponer una mejora del clima social de la empresa.

6.11 LA AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS Y EL CONTROL DE GESTIÓN.

A medida que el presente trabajo nos involucra con la investigación de Auditoría de RH, es posible cuestionarnos su semejanza con el control de gestión, término que se definirá a continuación y serán comparados para así lograr determinar en que aspectos son semejantes o discordantes.

6.11.1 CONTROL DE GESTIÓN.

Las diversas definiciones de control analizadas anteriormente sirven de marco de referencia para analizar el control de gestión como un solo elemento, el que a su vez es sustentado por el concepto de control interno.

Según el autor, Patricio Jiménez, podemos definir que el control interno está formado por el conjunto de elementos normas y procedimientos, destinados a lograr, a través de una planificación y ejecución efectivas, el ejercicio eficiente de la gestión para el logro de los fines de la organización¹⁰². Este concepto abarca actividades como las de dirección, financiamiento, promoción, distribución, etc.

Es además necesario para el estudio, definir el término de gestión, el cual según Yves Dupuy y Gerard Rolland¹⁰³, se entiende por gestión al conjunto de actividades que tiene lugar dentro de una empresa.

Esta definición es concebida bajo una perspectiva de las prácticas organizativas, donde se desarrollan las actividades dentro de la empresa, dependiendo de sus propias características, como son: producción, recursos humanos, finanzas, marketing, ventas, etc. Las que están

¹⁰² Jiménez Bermejo P., 2001 "control de Gestión" ed. Cono sur. Santiago, Chile ., p 64.

¹⁰³ Dupuy Yves Y Rolland G., 1992 "Manual de control de gestión" ed. Díaz de santos.,p126. España.

ligadas a factores tanto internos como externos, todas encaminadas hacia objetivos y fines de la empresa. Para lograr la consecución de estos objetivos la empresa obtiene y utiliza una serie de recursos que provienen de su entorno: personas, materias primas, capital, tecnología, información, etc. La coordinación de todos estos diversos factores que interaccionan para lograr la realización de las diversas actividades de la empresa con el fin del logro de los objetivos tanto organizacionales como de la propia actividad están a cargo de la dirección de la empresa, además deben cerciorarse de que el costo de los recursos no supere los ingresos que se obtengan de su transformación y comercialización. En este entorno donde se enmarca el término de gestión.

Definición de Control de Gestión.

Según Patricio Jiménez control de gestión consiste en un conjunto de procedimientos y técnicas, especialmente cuantitativas, que ayudan a la gestión planificada y ordenada, mejorando así su eficiencia en el logro de los objetivos estratégicos.¹⁰⁴

Blanco Illesca sostiene que el sistema de control e gestión, tiene por objetivo apoyar a los directivos en el proceso de toma de decisiones con visión empresarial para que se obtengan los resultados deseados, indicando que se trata de lograr una congruencia de metas. Para lo cual el control de gestión crea el marco dentro del cual las acciones tomadas por los distintos directivos no responde solo de su propio servicios, sino que responden al interés superior de la empresa como conjunto¹⁰⁵.

En líneas generales podemos determinar que el concepto de control de gestión surge de la necesidad de brindarle una posición fundamental al comportamiento de las personas dentro de la organización, ya que el concepto de control en el ambiente empresarial se había ligado más bien a controles presupuestarios.

¹⁰⁴ Jiménez Bermejo P. "Control de Gestión" .,p82.

¹⁰⁵ Blanco Illesca Francisco 1980. "El control integrado a la gestión: Iniciación a la dirección de sistemas", ed. Limusa; cuarta edición, México.

6.11.2 LA AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS COMO UNA HERRAMIENTA DE CONTROL DE GESTIÓN.

La auditoría de recursos humanos, es uno de los instrumentos básicos para el futuro desarrollo de las organizaciones porque no solamente se encarga de verificar, evaluar y controlar las acciones sociales de las empresas sino que permite anticiparse a los posibles riesgos que se pueden producir.

A partir de las definiciones de Auditoría de RH y de control de gestión podemos determinar que para efectos de este estudio se considerará la Auditoría de RH como una herramienta de control para aquellas organizaciones que se preocupen de controlar la gestión que realizan.

La Auditoría de RH es una herramienta que facilita el estudio sistemático y formal del funcionamiento del departamento de RH ya que arrojará como resultado un informe de Auditoría en el que se determinará cómo está funcionando el departamento o cómo ha funcionado durante un período de tiempo determinado, es una especie de radiografía del departamento de RH en su totalidad. Esta información obtenida a través de la auditoría de RH sirve de base para el control de gestión, ya que proporciona la información necesaria que permite identificar de manera integral las actividades que el área realiza además de la eficacia y eficiencia de su desempeño.

La Auditoría de RH es considerada una investigación o evaluación de las actividades realizada por el departamento de RH en un período determinado, al contrario del control de gestión que tiende a ser continuo.

La Auditoría de RH proporciona información que es de vital importancia tanto para el departamento de RH como para la gerencia general, pero los resultados obtenidos, muchos de ellos cuánticos, respaldan los juicios cualitativos sobre políticas o procedimientos específicos del departamento, constituyendo parte de la información necesaria para el control de gestión.

Al realizar control de gestión se utilizará la información especializada proveniente de la auditoría de RH y se correlacionarán con datos o información de producción o finanzas. El control de gestión de RH tiende a preocuparse principalmente por la estrategia utilizadas o puestas en práctica por sus gerentes y tiende a ser controlada por ellos mismos, o por los encargados de cada área o departamento. Esta información es manejada a nivel gerencial y basada principalmente en observaciones o estudios realizados por el propio gerente sobre la calidad, eficacia y eficiencia de los procesos administrativos en cada departamento en particular.

Futuro de la Auditoría de Recursos Humanos

La auditoría de recursos humanos debe tener presente el entorno cambiante y los nuevos desafíos. La necesidad de controlar mejor los costos sociales, anticiparse a los riesgos y de integrar la gestión de recursos humanos a la estrategia organizacional, con el fin de conseguir una mejor eficacia, supone un aumento de interés por esta materia. Pero hay que tener presente que, la complejidad de la función de personal y del comportamiento humano en la empresa, requiere de un esfuerzo metodológico y conceptual importante, y que permita prever de aquí en adelante una mejora rápida en las técnicas y herramientas utilizadas y una ampliación en el campo de la auditoría.

Esto quiere decir, que no se puede entender solamente en llevar a cabo una metodología, en aplicar herramientas, con el fin de diagnosticar y establecer recomendaciones, sino también debe centrar su atención en otros aspectos, por ejemplo, la profundidad metodológica se basa en numerosas investigaciones y aplicaciones que permitan validar los indicadores, establecimiento de técnicas de diagnóstico informáticas, creación de banco de datos que permitan comparaciones útiles para los auditores, entre muchas otras.

La auditoría social de recursos humanos puede ser una herramienta de control de gestión muy eficiente, pero también hay que considerar que el futuro de ella va a depender si puede ir evolucionando y adaptándose a los cambios, de modo que se pueda convertir más en una herramienta de gestión y comprensión que en un solo instrumento para controlar y evaluar.

CONCLUSIONES.

La importancia del Factor Humano no es un concepto que exista hoy en día, sino que ha ido evolucionando progresivamente hasta ser considerado el elemento principal de la actividad empresarial. Al mismo tiempo las empresas, deben asumir su responsabilidad social, con sus trabajadores, accionistas, con sus grupos de interés (stakeholders). En el ámbito de los recursos humanos debe ser responsable al contratar sin discriminación, no utilizando el trabajo infantil, promoviendo un ambiente laboral óptimo, fomentar la capacitación entre otras actividades que fomenten el bien común. Es por ello, que las empresas que practican la responsabilidad social con sus trabajadores en particular, son aquellas que consideran al ser humano como recurso estratégico y la gestión adecuada del mismo son fundamentales para el desarrollo organizacional.

Los estilos de gestión han ido evolucionando hacia tendencias más innovadoras, que potencien las capacidades de los individuos, es por ello, que se han realizado propuestas de administración implementadas en empresas de alto nivel de desarrollo. En esta propuesta se da una mayor importancia al recurso humano y por ende una mayor preocupación por la buena gestión y el control.

Como una propuesta, aparece la “Gestión del Talento” en donde se considera al trabajador socio de la organización, un socio que aporta con su trabajo, capacidad creativa, inteligencia e innovación y por lo cual, desea una retribución justa y lo más importante sentirse parte de los objetivos organizacionales, sentirse parte de un proyecto en común, lo cual fomente su motivación y realización profesional. Es por ello, de suma importancia que las empresas gestionen de manera innovadora su Capital Humano, logrando adaptarse a los nuevos tiempos, cambiantes y competitivos, en donde el talento marcará la diferencia.

En esta evolución, también aparecen tendencias hacia un desarrollo creciente de teorías e investigaciones acerca de la evaluación y valoración del capital intelectual, las cuales

vienen desde tiempos remotos, pero hoy en día han tomado una mayor connotación. No solo por que exista una mayor preocupación por el recurso humano, sino que es una de las formas para encontrar una solución a la diferencia entre el valor de mercado y valor contable que registran las empresas. Estas investigaciones pretenden incorporar los activos intangibles no considerados en la normativa contable, que entre otros destaca el capital humano, a la contabilidad tradicional, y es allí donde resurge la contabilidad de recursos humanos, como una área de investigación pero con algunas limitaciones, una de ellas es el hecho, de que el trabajador tiene libertad de decisión y puede marcharse de la empresa cuando el lo estime conveniente, no siendo un activo de propiedad exclusiva de la empresa.

Siguiendo esta tendencia, en relación con la evaluación o valoración del capital intelectual, se promueve a través de la investigación de modelos que incorporen no solo variables cuantitativas sino además variables cualitativas en la información que se presenta. Hay un aumento por parte de grandes empresas europeas y norteamericanas, de innovar en el desarrollo de modelos que entreguen información acerca del capital intelectual, como el navegador de Skandia y Cuadro de mando integral. Aunque los informes financieros que entrega la contabilidad tradicional son la norma general, estos modelos son anexados como informes complementarios voluntarios, dentro de los cuales se incorporan información acerca de la inversión en Capital humano.

En este sentido hay que mencionar que si bien, estos modelos entregan una información acerca de la inversión en los recursos humanos, no hay normativa que verifique la información entregada por estos informes. No hay que olvidar claro, que estos son prototipos, pero que sin duda están siendo utilizados en empresas importantes. Considero, por lo tanto, que una de las limitantes a la información entregada por estos modelos es justamente la falta de estándares generales, que tengan una normativa y puedan ser verificados, esto si se quisiera considerar como un informe financiero más de la memoria anual. De lo contrario, es una herramienta válida para la gestión de las empresas.

La importancia de los sistemas de información, tanto económico como social, que se adapte a los nuevos requerimientos, constituye un factor estratégico pilar de todo sistema de gestión. En esta búsqueda por encontrar herramientas de gestión y control social de recursos humanos, que nos permitan evaluar el cumplimiento de los objetivos organizacionales, así como también la responsabilidad social asumida y poder informar de manera eficiente las relaciones de la empresa con su entorno.

Aparecen los conceptos de balance social, cuadros de mandos y otros informes, que tienen como característica ser una herramienta utilizadas en un sistema de información social, para la evaluación, análisis y presentación de información que nos permitan conocer las prácticas organizacionales respecto a políticas sociales.

Pero más ligado al control de gestión social en materia de recursos humanos, se encuentra la auditoria de recursos humanos, la cual es una eficiente herramienta de evaluación del funcionamiento de las actividades realizadas en el departamento de recursos humanos, a través de un proceso sistemático y formal, al igual que el utilizado en otros tipos de auditoría, entregando información a través de un informe de auditoría.

Podemos concluir que se han cumplido con los objetivos propuestos en esta investigación, y que hemos indagado en una área de la administración de recursos humanos, compleja, con muchos aportes interesantes e innovadores, los cuales son necesarios conocer.

Pero si bien se han abordado los temas acerca de la responsabilidad social, contabilidad y auditoria social, sólo se han abordado desde el ámbito del recurso humano. Ya que la auditoria social y contabilidad social, en general abarcan mucho más, como su relación con el entorno, estado- nación, medio ambiente y no solo con el recurso humano. Por lo tanto hay mucho más que se puede explorar, como la contabilidad y auditoría ambiental, así como también la contabilidad social desde el punto de vista del Estado, como interviene éste en los problemas sociales y como los evalúa o controla.

Podemos señalar que esta investigación puede utilizarse como base para estudios de campo, acerca de la aplicación de la auditoría de recursos humanos en empresas chilenas, lo cual para efectos de esta investigación que más bien contempla la indagación teórica, no era un propósito.

Además, se constató a través de la documentación recopilada, que existe la tendencia, en aumento, de informar acerca de las políticas de desarrollo sustentable, esto quiere decir, que las organizaciones empresariales actuales para el logro de sus objetivos estratégicos, establecen lineamientos que brindan un direccionamiento estratégico y fortalecen ciertas políticas específicas, directrices y normativas, con orientaciones para la protección del medio ambiente, trabajadores y la comunidad.

En este sentido, se proponen diversos informes de sustentabilidad o sostenibilidad y es en esta área también, en donde el auditor puede tomar un rol activo, el cómo validar la información entregada por estos reportes, y como proponer una normativa que regule de tal manera que pueda existir un “balance integral”, conformado por el balance contable y otro reporte social (como el balance social o reporte de sustentabilidad) que incorpore los hechos relacionados a la actividad empresarial, que le dan valor y no están considerados por la contabilidad tradicional, permitiendo así entregar una posibilidad de interpretar realmente la situación de la empresa. Además de ser una herramienta de gestión y control que permitiría mejorar los procesos y optimizar los objetivos, corrigiendo de forma dinámica las desviaciones.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- Blanco Illesca F “El control integrado a la gestión”, p 89, Limusa, México.
- Chiavenato I, (1992) “Introducción a la Teoría General de la Administración”, tercera edición Ed. Mc Graw Hill México.
- Chiavenato I, (2000) “Administración de Recursos Humanos”, quinta edición Ed. Mc Graw Hill. Bogotá Colombia
- Chiavenato I, (2002) “Gestión del Talento”, primera edición Ed Mc Graw Hill. Bogotá Colombia.
- Compendio de Boletines técnicos colegio de Contadores N°1, 42, 55
- Dupuy Ives Y Rolland G., (1992) “Manual de control de gestión” ed. Diaz de santos.,p126. España
- Hampton D. (1994) “Administración”. P 114 , Mc Graw-Hill, décima edición ,México.
- Jiménez Bermejo P., (2001) “Control de Gestión” ed. Cono sur. Santiago, Chile ., p 64.
- Koontz H. Y Wehrich H.(1989) ”Administración una perspectiva global”,p 56, Mc Graw-Hill, décima edición, México.
- Quezada Sánchez F. J. (1995) “Presentación de la información anual” Ed. Tebar S.A Bogotá Colombia.
- García Echeverría, (1995) “De la economía protegida a la economía competitiva” Ed. Gestión 2000 Barcelona.
- Meigs, Williams, Haka, Bettner (2000) “Contabilidad, la base para decisiones gerenciales”, undécima edición Ed. Mc Graw Hill, Bogotá Colombia.
- Nevado Peña D (1999) “Control de Gestión Social: la auditoría de los recursos humanos” Ed. Universidad de Castilla-la mancha, Cuenca, España.
- Nevado Peña D / López Ruiz V (2002) “El capital intelectual: valoración y medición”, primera edición
- Suárez Suárez A, (1990)” La moderna auditoría. Un análisis conceptual y metodológico” Mc. Graw Hill España.
- Schein, Edgar (1982) “Psicología de las organización” Ed. Pentice Hall, México.
- Torres Salazar G. (1997) “Contabilidad, información y control de empresas” Ed. Conosur.Chile.
- Valle Cabrera R, (1995) “la Gestión Estratégica de los recursos humanos” Ed. Addison W. Iberoamericana
- William B. Werther, Jr / Keith Davis (1992) “Administración de Personal y Recursos Humanos”, tercera Edición. Mc Graw Hill.

REVISTAS

- América economía N° 254 25 mayo/5 junio 2003.,p47
- AECA (1994) Mano de obra: valoración, asignación y control. Serie de principios de Contabilidad de gestión. Docto 6. ed. AECA, Madrid, España
- Capital N°91 “Las mejores empresas para trabajar en Chile” 30 Agosto al 12 de Septiembre 2002.,p28-60
- Capital N°96 “Empresa y Responsabilidad Social” 8 al 21 de noviembre 2002.,p20-65
- Formación profesional N° 14 Agosto de 1998 Ed CEDEFOP www.2.trainigvillege.gr
- Ulf Johanson “La inversión en Formación desde la perspectiva de la contabilidad de Recursos humanos.” Pag 52-61
- Muñoz Colomina C. J., (1982) “Problemática de la responsabilidad social de la empresa y su medida a través de la contabilidad” Tec. Contable n°446
- Peña C. Y Vega P. “modelo de contabilidad social”Conf. Académica de investigación contable X asamblea anual, Iquique 1999. Revista Contabilidad auditoría e impuestos.
- Rey Pontigas E, (1982) “el balance Social de la empresa”, revista Alta dirección, 1982.
- Werner von Bischoffshausen (2001) Metodologías de evaluación del capital intelectual. Revista E&A
- William B. Werther, Jr y Keith Davis (1991) “Administración de Personal y Recursos Humanos” tercera edición en español. Ed McGraw Hill, interamericana de México.

TESIS

- Kaschel, Carolina (2003) “Responsabilidad Social empresarial en Chile”, Universidad de Valparaíso, Esc. De Ing. Comercial.
- Noé C, Rómulo (2003) “ Contabilidad social y medioambiental...”, Universidad de Valparaíso, Escuela de Ing. Comercial.
- Parrao U. Rafael (1997) “Elementos para la auditoría social y operativa” U. De Valparaíso, Esc. Auditoría.

INTERNET

- Acción empresarial.cl/home/invest_price.html “Cualidades de las empresas para atraer talentos profesionales” Encuesta Price Waterhouse.
- Auditoría social contacto @probidad. cl Conf. II congreso centroamericano de profesionales universitarios, Honduras 17 agosto 2002
- Análisis texto de encuesta “responsabilidad social corporativa” www.mori.cl
- Carmen Chacón Castro “Libro verde de la responsabilidad social”

<http://europa.eu.int/comn/off/green/index-es.htm>

Global Reporting initiative (GRI) www.globalreporting.org

Monografías.com “Normas SA8000”

Modelos Ibase www.balancosocial.org.br

Normas internacionales de contabilidad www.Ayudacontador.cl IAS

Steven D. Lynderberg KLD & Co.”Inversión socialmente responsable”, foro sobre economía y responsabilidad social empresarial, 18 diciembre 2000 Zaragoza, España. ecodes@ecodes.com

Com

López Viñegla, A.,(1998) El cuadro de mando y los sistemas de información para la gestión empresarial. Contabilidad auditoría e impuestos. 5campus

PAGINAS WEB

www.Achs.cl

www.accionempresarial.cl

www.Ayudacontador.cl

www.Balancosocial.org.cl

www.Monografias.com

www.Plazanueva.org

www.Prohumana.cl

www.Pwc.cl

www.Pnud.cl

ANEXO N°1

LIBRO VERDE DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS.

El texto que se presenta es parte de la ponencia presentada por Carmen Chacón Castro a las VII Jornadas de Empleo “La inclusión social de personas vulnerables” (Valencia, 24 y 25 de Octubre de 2001), con el título “La empresa social: La responsabilidad y la acción social de la empresa”.

Libro Verde de la Responsabilidad social de las empresas (1)/ Carmen Chacón Castro Abogada.

1.- Introducción.

El pasado 18 de Julio de 2001, la comisión de las Comunidades Europeas presentó un libro verde denominado “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”. Este documento de trabajo tiene su origen más remoto en la llamada del entonces Presidente de la Comisión Jacques Delors a las empresas europeas para que participaran en la lucha contra la exclusión social (año 1993), lo que dio lugar a una movilización importante y a la creación de redes europeas de empresas. Su origen más remoto próximo lo tiene en marzo de 2000, cuando el Consejo Europeo de Lisboa apeló en particular al sentido de responsabilidad social de las empresas en lo relativo a las prácticas correctas en materia de aprendizaje permanente, organización del trabajo, igualdad de oportunidades, inclusión social y desarrollo sostenible. Y su origen inmediato lo tiene en el Consejo Europeo de Gotemburgo, de junio de 2001, que dentro de la estrategia de desarrollo sostenible para Europa, propone para las empresas que el crecimiento económico, la cohesión social y la protección medioambiental avancen en paralelo. Las empresas intentan elevar los niveles de desarrollo social, protección medioambiental y respeto de los derechos humanos y adoptan un modo de gobernanza abierto que reconcilia intereses de diversos agentes en un enfoque global de calidad y viabilidad. El concepto de responsabilidad social se aplica sobre todo en las grandes empresas, aunque en todos los tipos de empresas, públicas y privadas, incluidas las PYME y las cooperativas, existen prácticas socialmente responsables. El libro verde tiene por objeto iniciar un amplio debate sobre cómo podría fomentar la Unión Europea la responsabilidad social de las empresas a nivel europeo e internacional y en particular sobre cómo aprovechar al máximo las experiencias existentes, fomentar el desarrollo de prácticas innovadoras, aumentar la transparencia e incrementar la fiabilidad de la evaluación y validación, así como recabar opiniones sobre la responsabilidad social de las empresas a nivel nacional, europeo e internacional.

2.- ¿Qué es la responsabilidad social de las empresas?

La mayoría de las definiciones de la responsabilidad social de las empresas entienden este concepto como integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en las relaciones con sus interlocutores. Al analizar esta definición, se observa en primer lugar que el hecho de ser una empresa socialmente responsable es una decisión que debe tomar la propia empresa voluntariamente, debe hacerlo la empresa por que así lo quiere, no por que se lo imponga el mercado ni por obligación legal o por “moda”. Una segunda idea que hay que tener en cuenta es que el concepto de responsabilidad social está al margen de las leyes, en el sentido que va más allá de la legislación, intenta llegar donde la legislación no llega, ya que primero a tomar en cuenta por la empresa que quiere ser socialmente responsable es que deben cumplir todas las leyes vigentes en su momento y que le sean de aplicación, tanto las leyes nacionales como las internacionales. Por que como dice el libro verde: “la responsabilidad social de las empresas no se debe considerar sustitutiva de la reglamentación o legislación sobre los derechos sociales o normas medioambientales, ni permite tampoco soslayar la elaboración de nuevas normas apropiadas. En los países que carecen de tales reglamentaciones, los esfuerzos se deberían centrar en la instauración del marco legislativo o reglamentario adecuado a fin de definir un entorno uniforme a partir del cual desarrollar prácticas socialmente responsables” (2). Otro punto a tener en cuenta es el de qué las empresas están llamadas a ser socialmente responsables. El libro verde dice que hasta ahora han sido las empresas más grandes las que se han interesado en el tema, pero reconocen que deben ser todas las empresas, incluidas las microempresas, las que deben tener un comportamiento socialmente responsables. Las cooperativas de trabajadores y los sistemas de participación, así como otras formas de empresas (cooperativas, mutualistas o asociativas) integran estructuralmente los intereses de otros interlocutores y asumen espontáneamente responsabilidades sociales y civiles (3).

3.- Dimensión interna

La responsabilidad social de las empresas tiene dos perspectivas: la interna y la externa; la interna contempla el interior de la empresa: los accionistas, los trabajadores y la gestión de recursos naturales en la producción que afectan al medio ambiente; la externa va referida a los interlocutores externos, socios comerciales, los clientes, los consumidores, proveedores y los interlocutores públicos y las ONGs. La dimensión interna tiene por tanto dos ámbitos: El relativo a los trabajadores y el relativo al medio ambiente. Dentro del primero el libro verde estudia tres aspectos: la gestión de los recursos humanos, la salud y seguridad en el lugar de trabajo y la adaptación al cambio.

3.1.- Recursos humanos: dentro del tema de la gestión de RH las empresas deben empezar por ser socialmente responsables en la contratación, contratar a personas pertenecientes a minorías étnicas, trabajadores mayores de edad, desempleados de larga duración, etc. Al ser socialmente responsables en la contratación se conseguirán los objetivos de lucha contra la exclusión que pretende la UE. La empresa debe luchar contra la discriminación que pueda existir en su empresa: pagar igual salarios a hombre y mujeres, permitir las mismas posibilidades de promoción a unos y a otras, lograr un mayor equilibrio entre tiempo de trabajo y tiempo de ocio, etc. Igualmente, debe permitir el aprendizaje permanente estableciendo las necesidades de formación de sus trabajadores, estar en contacto con las autoridades locales que diseñan los planes de formación, valorar el aprendizaje dentro de la empresa, permitiendo a los aprendices promocionarse, etc. En cuanto a la salud y seguridad en el lugar de trabajo, se trata en primer lugar de cumplir todas las normas laborales establecidas en este ámbito, y después deben buscarse modos complementarios de promover la salud y la seguridad utilizándolas como condiciones para adquirir productos y servicios de otras empresas y para promocionar sus propios productos y servicios. También existen ya ciertas experiencias en países europeos que etiquetan sus productos acreditando que son seguros para sus trabajadores y respetuosos con el medio ambiente (4). Por último el tercer ámbito de estudio del libro verde en el campo de los recursos humanos es el de adaptación al cambio. Es un hecho evidente que grandes empresas hacen reestructuraciones buscando ganar competencia y calidad en sus productos, y de hecho en el año 2000 se produjeron más fusiones y adquisiciones que en cualquier otro año. Reestructurar desde un punto de vista socialmente responsable significa equilibrar y tener en cuenta los intereses y preocupaciones de todos los afectados por los cambios. Es importante buscar la participación y la implicación de todos los afectados mediante una información y una consulta abierta. En las reestructuraciones deben participar autoridades públicas y los representantes de los trabajadores. Las empresas deben procurar no dejar desamparados a los trabajadores, procurar que se organicen montando nuevas empresas o tutorizando su futura formación.

3.2.- Gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales: Ya ninguna empresa duda que la gestión de los recursos naturales buscando un menor impacto medioambiental, disminuyendo el consumo de recursos o de los desechos y las emisiones contaminantes puede reducir el impacto sobre el medio ambiente. Las empresas deben ser conscientes de que las inversiones hechas en la eliminación de recursos y disminuir los insumos y los gastos de descontaminación son inversiones normalmente ventajosas tanto para la sociedad como para la propia empresa. El VI programa de medio ambiente de la Comisión, donde se explica de que manera la UE y los Estados miembros pueden desempeñar su labor y ayudar a las empresas a detectar oportunidades comerciales y efectuar inversiones ventajosas, estableciendo programas de asistencia y tratando de armonizar los sistemas nacionales. La política integrada de productos (PIP) constituye un buen ejemplo de un planteamiento que posibilita la colaboración de las autoridades públicas y las empresas. La PIP se basa en el análisis de las repercusiones del producto a lo largo de todo su ciclo vital e incluye un diálogo ente las empresas y otros agentes interesados. Otro planteamiento que fomente la responsabilidad social de las empresas es el sistema comunitario de gestión y auditoría ambiental (EMAS) ISO 19000, el cual anima a las empresas a crear, de forma voluntaria, sistemas de ecoauditoría y ecogestión en la compañía o el emplazamiento industrial dirigidos a estimular la mejora constante del rendimiento ecológico.

4.- Dimensión externa

La RSE no se limita a su actividad o actuación dentro de la misma sino que implica también a su relación con todos los interlocutores con los que la empresa tiene relaciones: socios comerciales y proveedores, consumidores, autoridades públicas y ONGs.

4.1.- Relación empresarial con las comunidades locales: No requiere mucha explicación el hecho de que cualquier actividad de una empresa tiene implicaciones directas en el entorno físico en el que está localizada; por ejemplo, si una empresa produce contaminación acústica o fluvial perjudica la salud de las personas que habiten en esa localidad. Es por ello que el libro verde indica como modelos de compromiso responsable de las empresas con su comunidad local los siguientes: el ofrecimiento de plazas adicionales de formación profesional, la colaboración con organizaciones de defensa del medio ambiente, la contratación de personas socialmente excluidas, el ofrecimiento de servicios de guardería a sus trabajadores, el establecimiento de redes con grupos de la comunidad, el patrocinio de actividades deportivas o culturales a nivel local o realización de donaciones para obras de beneficencia (5).

4.2.- Relación con los socios comerciales, proveedores y consumidores: Sobre la base de que las empresas deben respetar las normas en materia de competencia, tanto estatales como comunitaria, el libro verde pone de manifiesto que las empresas deben de ser conscientes de que sus resultados sociales pueden verse afectados por las prácticas de sus socios o proveedores a lo largo de toda la cadena de producción. Además de que las medidas que sobre responsabilidad social adopte una empresa afecten también a sus socios económicos. Los modelos de buenas prácticas que propone el libro verde en este ámbito es, por ejemplo, los sistemas de tutorías ofrecidas por las grandes empresas de nueva creación y las PYME locales, o la asistencia proporcionadas a pequeñas empresas sobre la redacción de informes o la divulgación de sus actividades en el ámbito de la responsabilidad social.

4.3.- Respecto a los derechos humanos: Dada la actual economía mundial no hay que olvidar que si una empresa quiere ser socialmente responsable debe asegurarse de que los socios deben respetar los valores fundamentales. Para ello es importante cumplir los existente códigos de conducta y normas de obligado cumplimiento. Recalcando que los códigos de conducta empresarial no deben nunca sustituir a las legislaciones laborales nacionales ni internacionales, el libro verde recuerda la importancia de estos códigos de conducta así como los

instrumentos internacionales como la Declaración tripartita de la OIT sobre los principios y derechos fundamentales en el trabajo, y las directrices de la OCDE para las empresas multinacionales. Los códigos de conducta deben estar basados siempre en estas normas internacionales. Dentro de este contexto existe una resolución de 15 de enero de 1999 del Parlamento Europeo sobre “la adopción de normas por la Unión Europea para las empresas europeas que operan en países en desarrollo: hacia un código de conducta europeo” que insta a establecer un código de conducta europeo, basado en las normas internacionales, que contribuya a estandarizar en mayor medida los códigos de conducta voluntarios y crear una plataforma de seguimiento europea, e incluya disposiciones sobre los procedimientos de denuncia y las medidas correctoras.

4.4.-Problemas ecológicos mundiales: responsabilidad ecológica a escala internacional: Es importante que las empresas colaboren al desarrollo sostenible mundial, cumpliendo las directrices de la OCDE. El libro verde recuerda la Comunicación de la Comisión “Diez años después de Río: Preparación de la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo sostenibles de 2002” (COM2001/53), que contiene datos adicionales sobre el modo en que las empresas pueden contribuir al desarrollo sostenible en todo el mundo.

5.- Enfoque global de la responsabilidad social de las empresas.

El libro verde pretende que las empresas que tienen comportamientos socialmente responsables difundan y las comuniquen al resto de la sociedad, de la misma manera los interlocutores de las empresas deben exigir cada vez más a las empresas el que tengan un comportamiento responsable. En este ámbito de actuación: la gestión integrada de la responsabilidad social, los informes y auditorías sobre la responsabilidad social, la calidad del trabajo, las etiquetas sociales y ecológicas y la inversión socialmente responsables.

5.1.- Gestión integrada de la responsabilidad social en todas las actuaciones empresariales: Las empresas que deseen ser socialmente responsables deben integrar esta responsabilidad en la gestión, para lo que será necesario que tanto los directivos como los trabajadores reciban la pertinente formación. En este contexto se inscriben los cursos y módulos de ética empresarial que imparten Universidades, aunque esto abarque parcialmente el concepto más general de la responsabilidad social.

5.2.-Realización de informes y auditorías sobre la responsabilidad social: evaluación de los efectos sociales y medioambientales de la actividad empresarial: Aunque esta materia va a ser tratada con detenimiento en otra ponencia, es importante saber como la trata el libro verde. Existen actualmente varias corrientes e iniciativas internacionales que elaboran normas para la rendición de cuentas, la presentación de informes y la auditoría social, pero no existen unos criterios uniformes y generalmente admitidos. Entre las buenas prácticas actualmente en vigor recoge las experiencias de Dinamarca y Francia (6). El libro verde pretende que al final del debate abierto se estandaricen los indicadores que permitan informes o auditorías sociales uniformes y válidas para todos los países de la Unión; en todo caso, aunque los directivos de las empresas son los que están más implicados, el libro verde reconoce que es indispensable la comprobación por terceros independientes de la información publicada en los informes de responsabilidad social para que los informes sociales no sean meros ejercicios de relaciones públicas sin contenido real.

5.3.-Calidad en el trabajo: más participación de los trabajadores y sus representantes en la empresa: El libro verde recoge como modelo de buena práctica la existencia de algunos países de publicación de listas de empresas modélicas en el ámbito de la calidad en el trabajo (7).

5.4.-Etiquetas sociales y ecológicas: La garantía de que no existe explotación o abusos laborales en la fabricación de un producto: como ya he expuesto con anterioridad, cada vez más los consumidores exigen saber las condiciones en que se ha producido un producto que desean comprar, no les basta saber la calidad y el precio del producto, quieren tener también la seguridad de que se producen de manera responsable desde el punto de vista social. Para la mayoría de los consumidores europeos, el comportamiento social de una empresa influye en las decisiones de compra de un producto o servicio. En esta búsqueda, por parte del consumidor, del comportamiento social de una empresa, las cuestiones que más les preocupan son: la protección de la salud y la seguridad de los trabajadores, el respeto de los derechos humanos en el funcionamiento de la empresa y en toda la cadena de suministros (por ejemplo, la no utilización de trabajo infantil) y la protección general del medio ambiente. En este contexto aparecen las etiquetas sociales hechas por los propios fabricantes (marcas autodeclaradas) que manifiestan que en la producción del producto que ellos han fabricado no ha habido explotación o abusos. El problema de las etiquetas sociales y ecológicas, que cada vez se utilizan más, es que no existe una verificación independiente de que ese hecho sea real. El libro verde sugiere la necesidad de debatir el valor y la conveniencia de realizar acciones públicas para conseguir que las etiquetas sociales y ecológicas sean más eficaces.

5.5.- Inversión socialmente responsable: apuesta por empresas socialmente responsables en los ámbitos laborales y medioambientales: Dentro de este enfoque global el último tema que recoge el libro verde es el de la inversión socialmente responsable. Se llaman fondos socialmente responsables aquellos que “no invierten” (criterio negativo) en determinadas empresas, como empresas tabaqueras, en empresas productoras de armas o alcohol, o en empresas que generen residuos no reciclables; o que “invierten” (criterio positivo) en empresas que son activas en ámbito social o ecológico. Los fondos éticos pretenden ser una alternativa para entidades sociales o pequeños inversores que quieren garantía de que su capital no será invertido en empresas que choquen con sus principios éticos. En los últimos años han crecido en Europa los fondos socialmente responsables. El primer Fondo ético se fundó en Gran Bretaña en 1984 y desde entonces se han fundado en Alemania, Francia, Italia, los Países Bajos y

España. En España, el primer fondo ético de inversión se creó en 1999 entre la firma AB Asesores e INTERMON; Es un producto FIM de inversión que además de regirse por los criterios financieros de rentabilidad, selecciona sus inversiones de acuerdo con criterios éticos e actuación empresarial. Estos criterios son definidos en la Comisión Ética del Fondo. La comisión de la gestión de fondos Ético FIM es del 1,75% del capital inicial e INTERMON recibe 0,25% y un 0,50% de la comisión para la realización de proyectos en el sur. Dentro de este enfoque global de la responsabilidad social el fondo ético cierra el círculo, ya que los consumidores podrán elegir los productos que compran e invertir sus ahorros de una manera responsable.

Conclusiones.

El libro verde acaba con una invitación (los comentarios pueden presentarse por escrito hasta el 31 de diciembre de 2001) a las autoridades públicas de todos los niveles, incluidas las organizaciones internacionales, las empresas, los interlocutores sociales, las ONG y cualquiera persona interesada a expresar su opinión sobre la manera de establecer una asociación para crear un nuevo marco destinado a fomentar la responsabilidad social de las empresas, teniendo en cuenta los intereses tanto de las empresas como de las distintas partes involucradas. El libro verde recuerda que el objetivo del mismo es sensibilizar y estimular el debate sobre los nuevos modos de fomentar la responsabilidad social de las empresas, por lo que la Comisión no quiere ser protagonista sino dejar el protagonismo a las empresas y a sus interlocutores sin prejuzgar los resultados del debate.

- (1) El texto íntegro en castellano del Libro Verde lo puede encontrar en el sitio Web de la Unión Europea: <http://Europa.eu.int/comm/off/green/index-es.htm>
- (2) Párrafo 22 del libro verde.
- (3) Párrafo 23 del libro verde
- (4) La etiqueta sueca TCO (TCOLabelling Scheme) para material de oficina es una etiqueta voluntaria con la que se intenta animar a las empresas a producir material de oficina más seguro para los trabajadores y más respetuoso para el medio ambiente. En los Países Bajos, la lista de control de los contratistas en materia de seguridad tiene por objeto evaluar y certificar los sistemas de gestión de la salud y la seguridad en el lugar de trabajo de las empresas contratistas que ofrecen sus servicios a la industria química y petroquímica. En Dinamarca, el sistema IKA da orientaciones para establecer los requisitos de las licitaciones del sector de limpieza.
- (5) Párrafo 45 del libro verde.
- (6) El índice social Danés es un instrumento de autoevaluación elaborado por el Ministerio de Asuntos sociales para determinar en qué medida una empresa asume sus responsabilidades sociales. Este índice se expresa finalmente con un número que va del 0 al 100, por lo que es fácil para los terceros saber el nivel de responsabilidad de una empresa. El artículo 64 de la ley Francesa relativa a la nueva normativa económica obliga a las empresas a tener en cuenta los “efectos sociales y medioambientales” de su actividad en su informe anual.
- (7) La encuesta sobre las 50 mejores empresas del Reino Unido (“50 Best Companies to Work For in the UK”) patrocinada por el ministerio de comercio e industria y la unidad Learndirect de la University for Industry (UFI), muestra que las pequeñas empresas familiares pueden ser tan responsables en lo social como las empresas multinacionales del sector de alta tecnología.

ANEXO N°2

INVERSION SOCIALMENTE RESPONSABLE

EXTRACTO DE: LA INVERSIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE: PASADO, PRESENTE Y FUTURO.

Por Steven D. Lydenberg KLD & Co.

Foro sobre economía y Responsabilidad Social Empresarial, 18 de Diciembre de 2000 Zaragoza, España. Fundación Ecología y Desarrollo Zaragoza, España ecodes@ecodes.org

- **Qué es la ISR y de donde procede.**
- **Porqué es de una importancia tan vital.**
- **Cuál es el futuro de la ISR.**
- **Y qué pueden hacer ustedes si desean participar en este movimiento.**

Llevo trabajando en el mundo de la ISR desde hace 25 años, los 12 primeros como investigador en el entorno de las organizaciones sin ánimo de lucro y después, de durante 3 años, con la primera firma de los EE.UU. que se especializó en la gestión de ISR. En 1990 pasé a formar parte de la firma en que actualmente trabajo, KLD, la primera empresa en investigación dedicada por completo a proporcionar datos para ISR a la comunidad financiera. KLD es conocida sobre todo por haber creado el Dominic Social Index, del que les hablaré más adelante. KLD también es conocida por su exhaustiva base de datos sobre historiales sociales de 650 grandes empresas de los E.E.U.U. Desde 1990, KLD ha pasado de una planilla de dos personas a una de 33, incluyendo entre ellas a 22 investigadores. Hoy vengo a hablarles desde una perspectiva norteamericana, pero también de la ISR en Europa y en otros lugares.

Permítanme que comience hablando de lo que era la ISR hace cincuenta años. En 1950, un puñado de grupos religiosos en EEUU prohibieron la inversión en las llamadas “acciones de pecado”, es decir, en empresas relacionadas con el alcohol, el juego y el tabaco. Esa era toda la ISR existente. Grupos religiosos como los Cuáqueros creían firmemente que no era ético lucrarse con actividades que dañaban el tejido moral de la sociedad. No buscaban llamar la atención y nadie les prestaba atención. El término inversión socialmente responsable no existía.

El primer acontecimiento importante para la ISR tuvo en 1970, cuando una serie de activistas sociales en EE.UU. descubrieron que la inversión era un buen modo de plantear los temas sociales a las empresas y de instarles a cambiar. Era la época de la guerra del Vietnam y de una carrera armamentística descontrolada, de los grandes daños medioambientales sin que existiera ningún tipo de legislación para el medio ambiente y de las marchas de protestas sobre Washington pidiendo justicia racial e igualdad. El asesinato de Martin Luther King en 1968, tuvo un profundo impacto en la mente de los norteamericanos. En aquel momento, el río Cuyahoga, en Cleveland, estaba tan contaminado que se incendió. La amenaza de un holocausto nuclear derivado de la guerra con la Unión Soviética era real.

En los años 80, la inversión social en Estados Unidos experimentó importantes avances, debido a las protestas contra el apartheid en Sudáfrica. Los gobiernos de muchos de los estados y ciudades grandes en los que afro americanos tenían una representación fuerte, se oponían acaloradamente a los abusos del apartheid. Como medio de expresar la frustración que les causaba la falta de acciones por parte del gobierno, las sociedades administradoras de los fondos de pensiones de Nueva York, Massachusetts, California y muchas otras ciudades se deshicieron de aquellos valores de su cartera de fondos de pensiones pertenecientes a las empresas que hacían negocios en Sudáfrica.

Fue una maniobra arriesgada y que causó conmoción. Fue noticia de primera página en el New York Times. Encontró la feroz oposición de la comunidad financiera. Los participantes en el plan de pensiones de la ciudad de Baltimore se querellaron contra él, alegando que su política de desinversión en Sudáfrica era ilegal. Se libraron batallas importantes sobre si era o no prudente o ilegal discriminar en base a este y a otros temas sociales. Durante esa década, la ISR ganó estas batallas y durante esa época esa década se convirtió en parte aceptada del paisaje financiero.

En los años 90, la ISR comenzó a extenderse, lentamente al principio, cada vez más rápidamente después. En los últimos cinco años, su crecimiento en Europa ha sido colosal. Y está comenzando a despegar en Japón. Actualmente, este movimiento mundial recibe muchos nombres. En el Reino Unido se le llama inversión ética. En Europa se le conoce normalmente como inversión sostenible y como inversión “triple-bottom line” o triple resultado. En Japón se llama eco-inversión. Sea cual sea su nombre o la cuestión de interés concreta en la que se centre, son cuatro los aspectos fundamentales que caracterizan este amplio y heterogéneo movimiento.

Estos cuatro aspectos son inversión, compromiso, transparencia y colaboración.

- Inversión es invertir los activos financieros siguiendo unos criterios sociales y medioambientales.
- Compromiso es utilizar al accionariado para implicar a la dirección de las empresas en el diálogo y la comunicación directa que lleven a promover el cambio social positivo.

- Transparencia es recopilar, publicar y evaluar los datos sobre los efectos de las empresas en nuestra vida cotidiana.
- Colaboración es la cooperación entre el gobierno y las empresas en proyectos sociales y medioambientales. Se trata de que el gobierno utilice medios distintos de las leyes y normativas para influir en que las empresas emprendan el cambio social positivo.

Estos cuatro aspectos están relacionados entre sí, pero estudiémoslos primero por separado.

Inversión.

Vamos a empezar por la inversión, ya que es, por muchos, el aspecto más conocido e la inversión social y al que más publicidad se le ha dado. Se trata de la incorporación o introducción de consideraciones sociales y éticas en el proceso de toma de decisiones de inversión. Tiene como resultado un mercado de productos financieros con unos filtros sociales diseñados para aquellos que desean, con sus inversiones, hacer una manifestación o alegato social y medioambiental.

- Los filtros pueden ser negativos: por ejemplo, no invertir en tabaco porque es nocivo, o en fabricantes de armas nucleares.
- Pueden ser positivos: por ejemplo, buscar las empresas con historial positivo en cuanto a relaciones con los trabajadores o a la diversidad.
- Pueden ser filtros del tipo premiar al mejor: por ejemplo, evaluar las prácticas medioambientales de las empresas fabricantes de componentes electrónicos y seleccionar, para invertir en ellas, a las que presenten mejor historial medioambiental.

Sea cual sea el enfoque que se dé, seleccionar las inversiones es un medio de expresar valores sociales a través de la elección de las acciones de una determinada compañía. Los filtros negativos hoy en día son los filtros “pecado” utilizados históricamente por grupos religiosos: el alcohol, el juego y el tabaco. Aparte de éstos, desde los años 70 otros filtros negativos frecuentes han venido siendo: los contratos militares, la energía nuclear y las armas de fuego. En Estados Unidos nos referimos a esto como una selección exclusivista. En la selección exclusionista, la mayoría de las veces si una empresa está implicada en un campo de actividad cuestionable, se le excluye de la cartera de inversión independientemente de las cosas positivas que pueda tener. Por ejemplo, no importa que Phillip Morris tenga un importante historial medioambiental y para con la comunidad, su implicación con el tabaco es suficiente para excluirle de la mayoría de las carteras de inversiones de EE.UU.

Dentro de los filtros positivos, que en EE.UU. llamamos filtros “cualitativos”, los atributos o características negativas se compensan con las positivas. Los inversores sociales reconocen que todas las empresas afrontan los retos medioambientales. No excluyen a cada una de las empresas que tengan una controversia medioambiental. En vez de ello, estudian el historial global de la empresa. Por ejemplo, Intel ha tenido una serie de querellas medioambientales a lo largo de los años pero para la mayoría de los inversores sociales, sus aspectos positivos pesan más que los negativos.

Otros filtros cualitativos son: **las relaciones con los trabajadores**, el grado de implicación en la comunidad, la calidad del producto, servicio al cliente y la diversidad. Otro ejemplo de filtro de este tipo son las prácticas laborales en las empresas que las corporaciones contratan en el extranjero. ¿Contratan mano de obra infantil? ¿Ofrecen unas condiciones de trabajo aceptables? ¿Pagan un salario digno? ¿Qué progresos han hecho para intentar resolver estos temas?.

En Estados Unidos, ISR tuvo un crecimiento lento al principio. A principios de los 70, los fondos de inversión colectiva americanos que primero se sometieron a selección fueron objeto de mucha atención por parte de la prensa, pero hubo poca repercusión a nivel de inversiones. A finales de los 70 tenían menos de \$50 millones en activos conjuntos. Todo esto ha cambiado. Se calcula que ahora en EE.UU., las gestoras de fondos de inversión colectivos socialmente seleccionados gestionan unos \$154.000 millones.

En resumen, en 1999, las cuentas socialmente seleccionadas ascendían a casi \$1,5 billones frente a los \$530.000 millones de 1997. la implicación de la comunidad financiera es cada vez mayor. Hace tres años, Merrill Lynch lanzó un fondo socialmente seleccionado, cuyo argumento principal era la igualdad de trato para las mujeres y las minorías. A primeros de este año, Vanguard, la mayor familia de fondos de inversión colectiva del país, ofreció su primer fondo social. El fondo de pensiones más grande de los EE.UU., TIAA-CREF tiene una Opción de Cuenta Social con más de \$4.000 millones de dólares en activos.

Del mismo modo, en Holanda, el mercado de la inversión social está creciendo cinco veces más rápido que el mercado general. Desde 1999, los tres bancos más importantes de ese país, (ING, ABN-AMOR y Robeco) han introducido en el mercado fondos socialmente seleccionados. El año pasado atrajeron aproximadamente 500 millones de euros en activos, estando actualmente el mercado medioambiental y social total holandés en 5.000 millones de euros.

En Japón, durante el último año y medio, la inversión medioambiental ha sido un éxito de la noche a la mañana. A mediados de 1999, Nikko lanzó un eco-fondo con filtros medioambientales. En el plazo de un año, ese fondo había atraído más de \$600 millones en activos. Enseguida se lanzaron cuatro eco-fondos parecidos. Ahora tienen unos activos conjuntos de aproximadamente \$1.800 millones.

Compromiso

El segundo aspecto de la ISR es igualmente importante: “el compromiso”. Con compromiso quiero decir una comunicación directa con las corporaciones para provocar cambios sociales positivos. Al compromiso también se le llama defensa o activismo. En Estados Unidos se inició a principios de los 70 con la presentación de acuerdos con el accionariado sobre cuestiones sociales. En este momento, si poseías aunque sólo fuera una acción en el capital social de la empresa, tenías derecho a plantear, sobre la base de activismo accionarial, que fuera votado un tema social en la junta general o en la junta anual de la compañía.

Puesto que, normalmente, la dirección de las empresas no desea que se planteen cuestiones de este tipo en sus juntas anuales, los grupos religiosos y los activistas sociales descubrieron que dichos acuerdos tomados por los accionistas ayudaban a que se pudiera iniciar más rápidamente un diálogo serio con las empresas, un diálogo que muy a menudo conducía al cambio.

Al día de hoy, el Interfaith Center on Corporate Responsibility, una coalición de más de 250 grupos religiosos americanos que incluye muchas órdenes pertenecientes a la Iglesia Católica, presenta aproximadamente 150 acuerdos sociales de accionistas cada año. Los que con mayor frecuencia se presentan hoy exigen a las empresas: que informen sobre las condiciones laborales de los trabajadores en los países extranjeros donde subcontratan, que adopten estándares medioambientales globales, que dejen de vender alimentos que contengan ingredientes modificados genéticamente, y que congelen el salario de los altos ejecutivos cuando una empresa está despidiendo a sus trabajadores.

Con resultado de dichos acuerdos, las grandes sociedades, entre otras cosas, incluyen a más mujeres y minorías en sus consejos de administración, publican informes medioambientales y sociales, han modificado su posición pública respecto al calentamiento global y han cambiado sus prácticas de marketing para las leches de fórmula infantiles.

Los grupos religiosos no son los únicos en presentar acuerdos de accionistas. Cada vez más, los fondos de pensiones más grandes en Estados Unidos como los del Estado de California y la Ciudad de Nueva York, o el TIIA-CREF, presentan en forma regular acuerdos sobre temas relativos a la dirección corporativa y los derechos de los accionistas. Plantean directamente a la dirección temas como: compensaciones excesivas de la dirección, Consejos de Administración independientes, Medidas anti-absorción.

Presentar acuerdos de accionistas es más difícil y menos habitual fuera de los Estados Unidos. La ley canadiense, por ejemplo, permite a las sociedades pasar por alto cualquier acuerdo de accionistas sobre temas sociales. En el Reino Unido, sólo los accionistas con el 10% de las acciones con derecho a voto de la compañía pueden plantear una cuestión en base a activismo accionarial. El que los accionistas presenten acuerdos, no es la única forma de implicar a la dirección. Los investigadores en el campo de la ISR, como la fundación Ecología y Desarrollo aquí en Zaragoza, intentan de forma constante que las sociedades publiquen información social y medioambiental. Los directores de muchos fondos de inversión seleccionados siguiendo criterios medioambientales se han implicado en un diálogo con los ejecutivos de las grandes sociedades, expresando sus preocupaciones, explicando las razones de sus decisiones de invertir o no invertir en una determinada empresa. Además, las organizaciones no gubernativas- ya se trate de activistas medioambientales como Greenpeace enfrentándose a Royal Dutch Shell por el calentamiento global, ya sean grupos a favor de los derechos humanos protestando por el tratamiento que Occidental Petroleum da a los Indios Uwa de Venezuela- pueden influir ahora en la opinión pública sobre grandes empresas y sus actividades y, por consiguiente, las empresas les escuchan más que nunca.

El compromiso ha incorporado un nuevo vocabulario de responsabilidad social y medioambiental al diálogo entre empresas y la sociedad. Hace tan sólo 15 años, cuando entraba en contacto con grandes sociedades, la reacción de la mayoría de ellas cuando les solicitaban información social o medioambiental era de total sorpresa. Acogían la idea de responsabilidad corporativa con incredulidad y escepticismo. Hace 10 años, no había prácticamente ninguna empresa que publicara informes medioambientales.

Actualmente unas 2.000 empresas en todo el mundo lo hacen, las tácticas para conseguir el compromiso con la ISR son, legítimamente, las responsables de un nuevo mundo en las empresas responden abiertamente a las peticiones de información de cara a la ISR y en el incluso compiten por hacer públicas sus iniciativas sociales y medioambientales positivas.

Además el compromiso es una herramienta muy atractiva para los inversores institucionales debido a su sencillez. Para un gran fondo de pensiones el adoptar unos filtros sociales específicos pueden representar demasiado tiempo y resulta algo complicado políticamente. En contraste, establecer un diálogo con la dirección de una empresa e instalar el cambio son herramientas sencillas, pero efectivas a la hora de plantear muchos temas

El poder que tiene este concepto ha quedado demostrado por ciertos acontecimientos que han tenido lugar recientemente en el Reino Unido. Durante el año pasado, varias de las compañías de seguros más importantes de ese país encabezadas por Friends Provident, anunciaron que iban a imponer una estrategia de compromiso a todos sus activos. CGNU, la compañía de seguros más importante del país, va a hacer un anuncio similar en breve. Estas importantes instituciones financieras, con cientos de miles de millones en inversiones, han notificado al mundo empresarial que van a examinar sus historiales medioambientales y sociales en busca de pruebas de cambios

positivos. Viniendo de la corriente principal del mundo de las aseguradoras, se trata de un logro muy importante que nos permite vislumbrar el futuro de la ISR.

Otro acontecimiento significativo procedente del Reino Unido es una nueva normativa gubernamental que exige a los 10.000 fondos de pensiones que existen en el país que indiquen, en sus informaciones sobre políticas de inversión, si tienen en cuenta o no cuestiones sociales y medioambientales a la hora de tomar sus decisiones de inversión. Una reciente encuesta realizada a 171 fondos de pensiones de entre los más grandes del Reino Unido reveló que el 59% declararon que tenían intención de incorporar consideraciones sociales. De los fondos de pensiones locales municipales encuestados, el 71% respondió que el compromiso sería el enfoque que iban a adoptar.

Transparencia.

Abordaremos ahora la cuestión crucial de la transparencia. La inversión y el compromiso no pueden ser efectivos si no existe información sobre las prácticas de las empresas. Ciertamente, existen ahora muchos datos sobre las prácticas y las políticas sociales y medioambientales que hace quince años. Pero todavía nos queda mucho camino que recorrer. Durante los próximos cinco años, se esperará o incluso se exigirá de todas aquellas sociedades que coticen en bolsa que divulguen amplia información sobre estas actividades. Que no se exija todavía divulgar esta información no deja de ser curioso. Las empresas con ánimo de lucro están entre las instituciones más importantes y con mayor influencia en el mundo. Las compañías transnacionales a menudo sobrepasan la dimensión de los gobiernos de las naciones en las que operan. Tienen una profunda influencia en los alimentos que comemos, en el aire que respiramos, en el agua que bebemos, en cómo nos desplazamos de un lugar a otro e incluso en lo que no conocemos acerca del mundo.

¿Cómo puede la sociedad no exigir información básica sobre el modo de actuar de estas instituciones tan inmensamente influyentes? ¿Cuáles son sus efectos en nuestra vida cotidiana? ¿Están haciendo de este mundo un mundo mejor? ¿O un mundo peor? No podemos empezar a responder a estas preguntas sin disponer de datos.

Los días en que la dirección corporativa podía parapetarse tras el argumento de que su única responsabilidad era conseguir beneficios para sus accionistas, sin importar el coste que ello pudiera suponer para sus trabajadores, para el medio ambiente o para la sociedad ha quedado atrás.

Varios hechos recientes demuestran la inevitabilidad de que exista cada vez una mayor divulgación de información en el ámbito corporativo.

- CSR Europe, anteriormente llamada la Red Empresarial Europea para Cohesión Social (European Business Network for social Cohesion) está respaldada por la comisión Europea. En Noviembre de este año, en una reunión celebrada en Bruselas, exigió una mayor información corporativa publicó el perfil social de 46 grandes firmas europeas. Entre estas firmas estaban Renault, Deutsche Bank, Unilever y las Españolas Telefónica y Endesa.
- La iniciativa de Información Global (GRI) es un esfuerzo que está llevando a cabo desde EEUU para desarrollar un estándar aceptable internacionalmente para la presentación de datos sociales y medioambientales por parte de las empresas. También en Noviembre celebró una reunión en Washington D.C. a la que asistieron más de 500 personas de 7 países. Incluyendo representantes de 87 corporaciones. Entre las empresas que acordaron probar el formato preparado para la Iniciativa de Información Global están Ford, General Motors y Procter & Gamble en Estados Unidos, y Electrolux, Henkel, Novo Nordisk y Royal Dutch Shell en Europa.
- El Grupo Internacional para la Investigación de la Inversión Sostenible o Grupo SIRI es una coalición internacional de organizaciones para la investigación en inversión social de Canadá, el Reino Unido, Francia, Holanda, Italia, Suecia, Alemania y Suiza. En España su representante es la Fundación Ecología y Desarrollo, y en los Estados Unidos KLD. Cada miembro mantiene un archivo detallado de datos sociales y medioambientales de las empresas que cotizan en bolsa de sus países.

Además, las propias corporaciones son conscientes de que, cada vez más, se les va a exigir que fomenten acerca de estas cuestiones y la tendencia es cada vez entenderlas mejor y a la implantación, cada vez en mayor número, de programas progresivos. En Estados Unidos, el creciente éxito de la asociación Business for social Responsibility (Empresas por la Responsabilidad Social) es un indicador de dicha tendencia. BSR es una asociación de empresas dedicada a reforzar estrategias corporativas de responsabilidad social. Entre los miembros y los asistentes a la reunión de la BRS, en Nueva York, en Noviembre de este año, estaban Johnson & Johnson, Cisco, Fannie Mae y Merck de Estados Unidos, y British Telecom, Ericsson, IKEA y Unilever de Europa. La experiencia de BSR demuestra que grandes corporaciones de todo el mundo están cada vez más interesadas en un amplio abanico de temas sociales.

Colaboración.

Hablemos ahora de la colaboración. La historia de las relaciones entre los gobiernos y las empresas es larga y complicada, y a menudo, llena de tensiones y conflictos. Convendría hacer en este punto dos observaciones. La primera: la sociedad de responsabilidad limitada es un concepto relativamente nuevo, que data sólo de 150 años atrás. La segunda: las sociedades operan bajo las reglas de la sociedad y son sólo aquello que les permitimos ser. Han cambiado drásticamente durante el último siglo y seguirán cambiando si así lo requerimos. La relación entre el gobierno y las empresas es una relación cambiante. Permítanme mencionar tres iniciativas que prometen ser modelos de futuro.

En Dinamarca, el ministerio de Asuntos Sociales ha desarrollado este año un método para calificar y clasificar el comportamiento social de las compañías. Las compañías que sobrepasan un determinado nivel reciben, por parte del gobierno danés, un sello de aprobación llamado la "Marca S". El gobierno pretende premiar a las empresas que consigan la Marca S de varias formas, entre ellas, comprando artículos a estas compañías en vez de a sus competidores.

En Estados Unidos, durante los últimos cinco años y a través de programas como Project XL y StarTrack, la Agencia para la Protección Medioambiental ha venido premiando a las empresas con sistemas de gestión medioambiental demostrablemente fuertes, liberándolas de algunas de las cargas relativas a elaboración y presentación de informes y revisiones reglamentarias.

En el ámbito transnacional, UNICEF, a través de sus comités en todo el mundo, busca asociarse con grandes sociedades para patrocinar una serie de eventos. Pero examinar el historial social de estas sociedades para asegurarse de que no socavan sus valores básicos y su misión.

Resultados

Ninguna discusión sobre inversión social está completa sin tratar la cuestión de los resultados financieros. Desde el primer día en que se introdujo el concepto de ISR en Estados Unidos, la corriente principal de la comunidad financiera objetó con fuerza que la selección por criterios sociales a buen seguro iba a afectar negativamente a los resultados financieros.

Mi firma, KLD, ha estado en gran medida en el centro de este debate. En 1990 creamos el Domini Social Index (DSI), en parte para ayudar a responder a la cuestión de si existía realmente un "coste" en la inversión social. El DSI es un universo de 400 corporaciones estadounidenses, seleccionados socialmente del índice Standard & Poor's 500. Siguiendo el comportamiento diario del DSI frente al S&P, en KLD esperábamos, con el tiempo, demostrar que no existía tal coste. Al hacer esto estábamos corriendo un riesgo real, el riesgo de que este Índice realmente se comportara mal. Y en 1990 y 1991, durante seis de los ocho primeros meses, se comportó por debajo del S&P, principalmente porque la Guerra del Golfo hizo que las acciones de defensa y de petróleo internacionales, que no estaban incluidas en el DSI, funcionaran especialmente bien. No obstante, pasados los primeros meses de 1991, el DSI sobrepasó al S&P. Al primero de mayo de 2000, el rendimiento anualizado a 10 años del SDI era de 20,83% frente a un rendimiento anualizado de 18,79% para el S&P 500, o lo que es lo mismo, un rendimiento por año un 2% superior.

Realmente ha sido gratificante que el DSI haya tenido este comportamiento tan sólido. A menudo se me pregunta si KLD atribuye este rendimiento por encima de las expectativas a los filtros sociales. En el mundo de la ISR son bastantes los que piensan que los filtros sociales conducen a un mejor rendimiento. Estos filtros ayudan a no considerar a aquellas empresas que tienen algún riesgo de responsabilidad medioambiental o de producto o que están, en general, mal gestionadas. Ayudan a identificar empresas con unas sólidas relaciones con sus empleados, unas operaciones de fabricación eficientes y sistema de gestión de calidad.

Ciertamente, los filtros sociales ayudan en este sentido. Pero no estoy seguro de que esto se traduzca siempre en un mejor comportamiento bursátil. Muchas empresas muy bien gestionadas, con unos historiales sociales sólidos, han caído también en tiempos difíciles. Muchas de las compañías favoritas del entorno de la ISR, como podía ser Apple Computer en los 80 o Xerox Corporation hoy en día, tropiezan y caen. Ser socialmente responsable no significa, por sí, un seguro frente a posibles errores empresariales.

Además, aunque el análisis social sea una herramienta útil a la hora de escoger las acciones en las que invertir, una vez que ello sea reconocido de forma general ¿no se arbitraría su valor, es decir, no sucedería que las empresas favoritas del mundo de la ISR simplemente venderían al precio relativo más alto? No obstante, me daría por bastante satisfecho si el mundo financiero aceptase que la selección social no tiene ningún coste. Ningún efecto negativo. Porque, si no perjudica sus beneficios ¿por qué no ponerla en práctica?.

¿Por qué es la ISR tan vitalmente importante en este momento?

Pasemos a la siguiente cuestión de porqué la ISR tiene una importancia tan vital. ¿Por qué después de veinticinco años de una oscuridad relativa, el interés por este campo está tan en auge de repente? Creo que es porque, en la última década, algo fundamental a cambiado en la relación entre las empresas y la sociedad. Pero ¿qué es lo que tan distinto ahora con respecto a hace diez años? En primer lugar, las empresas han experimentado una revolución tecnológica, una revolución comparable a la Revolución Industrial. Es una revolución de la información, las comunicaciones y el transporte. Ordenadores, bases de datos, correo electrónico, teléfonos móviles, viajes por avión muy económicos, noticias las 24 horas, fabricación JIT: todo esto forma parte de esa revolución. Es una revolución que implica que las empresas pueden fabricar internacionalmente, comercializar globalmente, comprar y vender filiales en todo el mundo y operar a una escala transnacional antes inconcebible. Verdaderamente, hemos entrado en la era de la empresa transnacional.

Al mismo tiempo, la bomba de relojería de la superpoblación sigue corriendo. La población mundial ha pasado de cinco mil millones en 1987 a seis mil millones en 1999. en tan solo doce años, mil millones más de bocas que

alimentar, cuerpos que vestir y al final, de puestos de trabajo que encontrar. Y mil millones más de personas añadiendo su parte de presión al frágil medio ambiente de la Tierra.

Con la caída de la Unión Soviética y a Internacionalización de las economías de mercado, el mundo vuelve cada vez más la mirada hacia la empresa con fines lucrativos para que satisfaga estas necesidades urgentes, hacia la empresa global para que aborde nuestros problemas globales. Confiamos en que las grandes empresas, con sus enormes recursos, su perspectiva internacional, su movilidad y su capacidad de respuesta a los cambiantes mercados pueden manejar adecuadamente este tremendo reto. A la vez, reconocemos que las empresas con fines lucrativos que operan sin las limitaciones reguladoras adecuadas pueden hacer mucho daño. Pueden:

- Crear diferencias enormes de riqueza, riqueza y pobreza conviviendo una al lado de la otra.
- Destruir el medio ambiente del que dependemos para nuestra supervivencia.
- Poner en peligro la salud y las vidas de sus trabajadores, y
- Fomentar una codicia irreflexiva que mina los valores básicos de la sociedad.

¿Cómo podremos saber si las empresas están ayudando o están perjudicando a medida que avanzamos hacia el siglo XXI?

Necesitamos mecanismos para monitorear sus contribuciones globales, para evaluar sus efectos positivos y negativos en la sociedad. Necesitaremos un marco de trabajo y un lenguaje con el que discutir y poder valorar estos efectos, y un proceso de toma de decisiones para decidir si estas empresas están moviendo la economía global en la dirección correcta. Las herramientas desarrolladas por la ISR están diseñadas para responder a algunas de estas preguntas. La ISR puede servir de gran ayuda a la sociedad en su difícil tarea de medir la contribución de estas grandes empresas a nuestras vidas.

¿En qué punto estará la ISR dentro de cinco años?

Si lo que he venido diciendo es correcto, pienso que podemos hacer una serie de predicciones sobre en qué punto se encontrará la ISR de aquí a cinco años.

Inversiones. En el área de las inversiones, los activos ISR gestionados seguirán creciendo, como lo hará el número y diversidad de fondos ISR disponibles. Algunos fondos se concentrarán en medio ambiente, otros en las relaciones con los trabajadores, otros en iniciativas hacia la calidad y habrá otros que serán una mezcla de los anteriores. Llegará un momento en que las principales instituciones financieras comercializarán productos SRI y competirán por conseguir al inversor en ISR.

Compromiso. Las sociedades ya no adoptarán la actitud de esperar a que les pidan que se planteen cuestiones sociales. Aquéllas con más visión de futuro, evaluarán de forma agresiva las necesidades de los grupos de interés-empleados, comunidades, clientes o medio ambiente- y competirán por ser los mejores gestores de estas relaciones. Buscarán críticos procedentes del mundo de las ONGs para pedirles asesoramiento y actuarán de acuerdo con él. Se concebirán a sí mismas como creadoras de valor para los grupos de interés y no sólo como generadoras de beneficios para sus accionistas.

Transparencia. Se dispondrá de gran cantidad de información sobre las actividades sociales y medioambientales de las empresas. En algunos países se exigirá que se hagan públicas estas informaciones. Se aceptarán de forma generalizada estándares de divulgación de información internacionalmente reconocidos, como la Iniciativa de Información Global. Los informes sociales y los informes financieros serán igual de importantes para la comunidad inversora y para la sociedad.

Colaboración. Los gobiernos adoptarán una serie de enfoques nuevos y creativos para premiar a las empresas con iniciativas positivas. Compararán bienes y servicios a aquellas empresas que mejor sirvan a las economías locales. Liberarán a las empresas que demuestren poseer un historial positivo de las cargas burocráticas que suponen cumplir con los requisitos mínimos impuestos por la ley. Las organizaciones cuasi-gubernamentales y las organizaciones sin ánimo de lucro buscarán empresas con historiales sociales sólidos a la hora de asociarse en proyectos de interés social.

Lo que usted puede hacer

Si está convencido, como yo lo estoy, de que la ISR es algo que tiene futuro ¿qué es lo que puede hacer para participar en este movimiento cada vez más importante? Si pertenece a la comunidad financiera, hay un mercado para ser captado. Los que primero lleguen a ese mercado tendrán grandes ventajas. A aquellos que verdaderamente entienden el mercado de la ISR les irá bien siempre. Y aquéllos que entren en este mercado discutirán con las empresas sobre cuestiones sociales como cosa normal y habitual. Si pertenece al mundo empresarial, puede convertirse en líder a la hora de implantar programas sociales y medioambientales dentro de su firma y en la divulgación de la información correspondiente. Puede analizar a los grupos que tienen interés en su firma, evaluar sus necesidades y determinar la mejor manera de hacer una reputación como empresa que posee valores reales y que sabe cómo atender las necesidades sociales. Si está en el gobierno, puede encontrar una forma de aumentar la disponibilidad de datos valiosos sobre las políticas y prácticas de las corporaciones más importantes. Y podrá descubrir posibles asociaciones que tengan sentido y funcionen bien, tanto para la empresa

como para la sociedad. Y si es usted simplemente un inversor corriente, puede instar a los gestores de su dinero a que ofrezcan servicios de ISR y convertirse en cliente de aquéllos que mejor hagan su trabajo. Cuando yo empecé a trabajar en este campo, hace 25 años, creía que la inversión socialmente responsable siempre ocuparía un lugar secundario en el mundo financiero, que sería una curiosidad interesante pero que nunca sería verdaderamente aceptada. Durante los últimos cinco años, me han sorprendido ver su creciente aceptación e influencia en dicho mundo financiero. Dónde exactamente estaremos mañana, no estoy seguro, pero si estoy seguro de una cosa: El viaje desde aquí hasta allí será un viaje apasionante y lleno de compensaciones.

ANEXO N° 3

Lista de empresas socias de Acción empresarial. Ver sitio web accionempresarial.cl
Al 31 de noviembre del 2003.

1. AES GENER
2. ACHS
3. AGAS ANDINAS
4. ANGO AMERICAN CHILE
5. BANCO SANTANDER
6. BANK BOSTON
7. BELLSOUTH
8. CAJA COMPENSACIÓN LOS ANDES
9. CODIGAS
10. COLBÚN
11. CCU
12. CORPORA TRES MONTES
13. CHILETABACOS
14. DEUTCHE BANK
15. DBM
16. ESCONDIDA
17. EMPRESAS CMPC
18. EMPRESAS INTERAMERICANA
19. GERDAU AZA
20. GRUPO ENERSIS
21. HEWLETT-PACKARD
22. MASISA
23. MERCK SHARP & DOHME
24. MCDONALD'S
25. MACAM ERICKSON
26. NATURA
27. PIMASA
28. PMC MARKETING Y COMUNICACIONES
29. PHILIPS CHILENA
30. PRICE WATERHOUSE COOPERS
31. PRINCIPAL
32. P&G
33. PONTIFICIA DE LA UNIVERSIDAD CATOLICA
34. PEOPLE & PARTNERS
35. SONDA TARGET DDI
36. SODEXHO
37. UNISYS
38. THE WALT DISNEY COMPANY CHILE
39. TERRANOVA
40. ZEGERS DDB

ANEXO N° 4 :

“INDICADORES DE RECURSOS HUMANOS”

Fuente : Domingo Nevado Peña “ Control de Gestión Social “., p 173.

➤ REMUNERACIONES:

Indicador general de equilibrio:

$$\frac{\text{Salario}}{\text{Valor añadido}} \quad \text{o} \quad \frac{\text{Remuneración + cargas sociales}}{\text{Valor añadido}}$$

Salario medio:

$$\frac{\Sigma \text{ de las remuneraciones anuales}}{\text{Número de asalariados}}$$

El coste medio salarial:

$$\frac{\text{Coste de horas trabajadas de interino, extraordinarias}}{\text{Número de horas trabajadas, de interino, extraordinarias}}$$

La jerarquía de las remuneraciones:

$$\frac{\text{Salario mínimo}}{\text{Salario máximo}}$$

La amplitud general de las remuneraciones:

$$\frac{\text{Salario medio o mediano de los puestos peor remunerados}}{\text{Salario medio o mediano de los puestos mejor remunerados}}$$

➤ MASA SALARIAL

Efecto deslislamiento:

$$\frac{\text{Montante de aumentos individuales ligados a méritos}}{\text{Masa salarial de referencia}} \quad \times 100$$

Efecto envejecimiento:

$$\frac{\text{Montante de aumentos individuales ligados a la antigüedad}}{\text{Masa salarial de referencia}} \quad \times 100$$

Efecto cualificación:

$$\frac{\text{Montante de aumentos individuales por suplementos de cualificación}}{\text{Masa salarial de referencia}} \quad \times 100$$

➤ EFECTIVOS:

Efectivo medio:

$$\frac{\text{Efectivo principio período} + \text{efectivo final del período}}{2}$$

Tasa de movilidad pasada:

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ personas que hayan cambiado de puesto de trabajo}}{\text{Número de efectivos}}$$

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ puestos que hayan cambiado de titular}}{\text{Número de puestos}}$$

Tasa de cobertura del organigrama:

$$\frac{\text{Puestos que tengan dos titulares posibles (además de titular)}}{\text{Número de puestos}}$$

❖ Contratación:

El coste medio de contratación:

$$\frac{\text{Coste total de las contrataciones del período}}{\text{Número de contratados en el período}}$$

La calidad de la contratación:

$$\frac{\text{Número de candidatos que estén al final del año}}{\text{Número de candidatos contratados}}$$

La selectividad de la contratación:

$$\frac{\text{Número de candidaturas examinadas}}{\text{Número de candidatos seleccionados}}$$

❖ Rotación:

Un indicador global. La tasa de rotación:

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ asalariados que hayan abandonado la empresa durante el período}}{\text{N}^\circ \text{ medio de asalariados durante el período}}$$

Rotación por causas de salidas específicas (jubilación):

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ asalariados que abandonen la empresa (por motivo dado)}}{\text{Efectivos medios}}$$

Rotación por categorías de asalariados:

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de asalariados de la categoría que hayan abandonado la empresa}}{\text{N}^\circ \text{ medio de asalariados de la categoría durante el período}}$$

Recolocaciones internas de efectivos:

$$\frac{\text{Número de cambios en el período}}{\text{Efectivos medios}}$$

❖ Formación:

Indicadores generales:

- Impacto relativo de la formación:

$$\frac{\text{Efectivos formados}}{\text{Efectivos total}}$$

- Duración media de los curso:

$$\frac{\text{Número de horas del curso}}{\text{Número de cursos}}$$

Indicadores ligados a los costes de formación:

- Coste medio de un curso de formación:

$$\frac{\text{Coste total de la formación}}{\text{Número de cursos realizados}}$$

- Coste de una hora de formación

$$\frac{\text{Coste total de la formación}}{\text{Número de horas de formación}}$$

DISFUNCIONAMIENTOS SOCIALES:

❖ Absentismo:

Índice real de absentismo:

$$\frac{\text{Nº de horas de ausencia registradas en el período}}{\text{Nº de horas efectivas de presencia}} \times 100$$

Duración media de las ausencias :

$$\frac{\text{Nº de horas de ausencias registradas en el período}}{\text{Nº medio de asalariados del período}} \times 100$$

Tasa de microabsentismo:

$$\frac{\text{Nº de horas de pequeñas ausencias (inferior a 2 o 3 días)}}{\text{Nº horas teóricas de presencia}}$$

❖ La calidad del trabajo:

$$\frac{\text{Nº piezas tomadas al desecho}}{\text{Nº piezas tomadas en fabricación}}$$

❖ La seguridad del trabajo:

Índice de frecuencia:

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ accidentes con baja} \times 100 \text{ o } 103 \text{ o } 106}{\text{N}^\circ \text{ de horas trabajadas}}$$

El índice de gravedad:

$$\frac{\text{Jt} + \text{Jb}}{\text{Total horas trabajadas}} \times 103$$

Jt = número de días perdidos por accidente.

Jb = jornadas baremo, es decir, el número de días que según el baremo oficial se pierden por incapacidades permanentes, totales o parciales o se valoran en caso de muerte.

❖ Los conflictos sociales:

La tasa de conflictos:

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de conflictos durante el período}}{\text{Efectivos en la empresa durante el período}}$$

Intensidad de conflictos:

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de horas dedicadas a resolver conflictos}}{\text{N}^\circ \text{ de personas en conflicto}}$$

Tasa de propensión a la huelga:

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de horas perdidas por huelgas}}{\text{N}^\circ \text{ de trabajadores afectados por el conflicto (huelguista y no huelguista)}}$$

INDICADORES ECONÓMICO- FINANCIERO SOBRE RECURSOS HUMANOS:

Ventas por empleado (VPE):

$$\text{VPE} = \frac{\text{Ventas}}{\text{N}^\circ \text{ empleados}}$$

Ratio de recuperación (RR):

$$\text{RR} = \frac{\text{Gastos de personal}}{\text{Ventas}}$$

Ratio de utilización (RU):

$$RU = \frac{\text{Ventas}}{\text{Gastos de personal}}$$

Beneficio por empleado (B/E):

$$B/E = \frac{\text{BAI}}{\text{N}^\circ \text{ de empleados}}$$

❖ Ratios de productividad:

Producción por M.O.D.: $\frac{\text{unidades producidas}}{\text{Horas de M.O.D.}}$

De horas de fabrica sobre M.O.D.: $\frac{\text{horas de personal de fábrica y producción}}{\text{Horas de M.O.D.}}$

De la utilización de horas extras : $\frac{\text{horas extras trabajadas}}{\text{Total de horas trabajadas}}$

Del incremento/decremento global de productividad: $\frac{\% \text{ de incremento en las ventas netas}}{\% \text{ de indremento de los costes de nómina}}$

indicadores para medir la poductividad: $\frac{\text{valor añadido}}{\text{n}^\circ \text{ de empleados}}$

$$\frac{\text{valor añadido}}{\text{horas trabajadas}}$$

$$\frac{\text{valor añadido}}{\text{gastos de personal}}$$

ANEXO N° 5

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI)

Junio 2000 Directrices de informes de sostenibilidad, GRI junio 2000 Extracto Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad sobre actuaciones económicas, medioambientales y sociales de la empresa COPYRIGHT © GRI (2000)

Mayor Información y texto completo: www.globalreporting.org

PARTE A: Introducción y Orientaciones Generales

1.- ¿QUÉ ES EL GLOBAL REPORTING INITIATIVE?

Global Reporting Initiative (GRI) es un acuerdo internacional, elaborado con visión a largo plazo en el que han participado múltiples partes interesadas. Su misión es elaborar y difundir la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad, aplicable globalmente y de manera voluntaria por organizaciones que deseen informar sobre los aspectos económicos, medioambientales y sociales de sus actividades, productos y servicios. Desde sus inicios, en 1997, el GRI se ha esforzado por diseñar y establecer un marco global para informar acerca de los aspectos relacionados con sostenibilidad- los económicos, medioambientales y sociales.

La Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad engloba los tres elementos de sostenibilidad tal y como se aplican a una organización.

Económico: incluye, por ejemplo, los gastos por nóminas, productividad laboral, creación de empleo, gastos en servicios externos, gastos en investigación y desarrollo, e inversiones en formación y otras formas de capital humano. El aspecto económico incluye, aunque no se limita sólo a ello, los estados financieros y declaraciones relacionadas.

Medioambiental: Incluyendo, por ejemplo, impacto de los procesos, productos y servicios sobre el aire, agua, tierra, biodiversidad y salud humana.

Social: Incluyendo, por ejemplo, salud y seguridad en el trabajo, estabilidad de los empleados, derechos laborales, derechos humanos, salarios y condiciones laborales en las operaciones externas.

En esta edición de la guía de Junio de 2000, estos tres aspectos se tratan ampliamente como elementos individuales en la elaboración de memorias. Con el tiempo, el GRI tenderá hacia un marco que relacione los aspectos sociales, medioambientales y económicos, hasta formar una estructura más integrada. Los “Indicadores integrados” incluidos en la guía suponen un paso más en esa dirección.

Aunque a lo largo se pretende que la Guía sea aplicable a todo tipo de organizaciones, el GRI se ha centrado inicialmente en las actividades de información de las empresas. En esta publicación de junio de 2000, el GRI pretende ayudar a estas organizaciones a elaborar las memorias de modo que:

- Presente una visión clara del impacto humano y ecológico de la empresa, para que los responsables de tomar decisiones sobre inversiones, compras y posibles alianzas se encuentren bien formados;
- Proporcionen a las partes interesadas datos fiables que sean relevantes para sus necesidades e interese e invite a otros actores al diálogo y la investigación;
- Proporcionen una herramienta de gestión que ayude a la organización a evaluar y a mejorar constantemente sus actuaciones y progresos;
- Respeten criterios externos de elaboración de memorias ya establecidos y comúnmente aceptados y los apliquen sistemáticamente en los sucesivos períodos informativos, para garantizar la transparencia y la credibilidad;
- Se presenten en un formato sencillo y que facilite la comparación con las memorias de sostenibilidad de otras organizaciones;
- Ilustre la relación entre elementos que componen las sostenibilidad: el económico (incluyendo la información financiera, pero no exclusivamente), el medioambiental y el social.

2.- ¿POR QUÉ ES NECESARIO EL GRI?

La empresa privada y el mercado global han emergido como poderosas fuerzas económicas en el siglo XXI. Para sus defensores, tales fuerzas ofrecen oportunidades sin precedentes para conseguir inversiones rentables, la expansión del mercado y más posibilidades de trabajo y riqueza en todo el mundo. Sin embargo, sus detractores sostienen que tales tendencias están erosionando la capacidad de la sociedad civil y de los gobiernos para asegurar que las actividades del sector privado sirvan al interés público y a la vez sigan generando riqueza.

Argumentan que el peligro reside en que, si los actuales gobiernos no siguen el ritmo de los cambios económicos globales, aumentarán los problemas para la humanidad y para la biosfera. Las discrepancias sobre estas cuestiones se han intensificado en la prensa, en las administraciones públicas, en el mundo empresarial y en diversos foros internacionales, ya que, tanto empresas como gobiernos, ciudadanos y sociedad civil comparten la responsabilidad del impacto de estas actividades. Sin embargo, hasta ahora, lo que más a preocupado a los gobiernos y en los debates políticos es el impacto en el mundo de los negocios. Estimulados por estas tensiones, así como por el rápido crecimiento de los mercados globales de capital y de tecnologías de la información, hay grupos empresariales, gubernamentales y de la sociedad civil que están buscando nuevos enfoques para poner en sintonía el ritmo del gobierno con el de la realidad social del siglo XXI. Directores de empresa, inversores, consumidores, gobierno, etc. Están formulándose la misma pregunta: ¿Cómo conseguir una imagen clara del impacto ecológico y humano de las empresas para tomar así decisiones bien fundadas en lo que respecta a inversiones, compras y sociedades? Alcanzar tal claridad de cálculo e información aumenta la confianza tanto de empresas, puesto que les proporciona una herramienta crítica de toma de decisiones, como de las partes interesadas externas, en la medida en que les proporciona información fiable, relevante y actual sobre la organización informante.

Paradójicamente, este interés común por encontrar nuevos enfoques para estimar y dar a conocer el impacto de las empresas, ha producido una proliferación de enfoques contradictorios por parte de éstas mismas, de los gobiernos y de la sociedad civil. Debido a la gran variedad de grupos que solicitan información, las empresas se encuentran cada vez con un mayor número de demandas de información incoherentes, que originan aún más confusión y frustración. El GRI pretende resolver esta paradoja.

Hasta este momento, las memorias externas no financieras no se han realizado en un marco común, ampliamente aceptado, de principios y métodos en lo referente a qué debería incluirse en el informe o a cómo y dónde hacerlo. Las organizaciones informantes han elegido libremente sobre qué aspectos de su actuación social, medioambiental y económica querían informar. Además, las iniciativas nacionales y sectoriales han dado lugar a una gran diversidad en los métodos de elaboración de memorias, dificultando, por no decir imposibilitando, la comparación, la relevancia y la fiabilidad.

El GRI persigue reducir toda esta confusión, homogeneizar las reglas de elaboración en la medida de lo posible y maximizar el valor de las memorias, tanto para las organizaciones informantes como para los usuarios de ésta. Para ello han integrado a cientos de socios en un proceso voluntario, con la opinión de multitud de partes interesadas y basado en el consenso. Sea cual sea su procedencia, los participantes del GRI comparten la perspectiva de que esta información debe alcanzar unos niveles sin precedentes de exhaustividad, comparabilidad y credibilidad. Muchos de los que han analizado la evolución de la contabilidad financiera y de las normas de notificación a lo largo del siglo XX, creen que el GRI seguirá un esquema similar, aunque acelerado, en el siglo XXI. Tanto un inversor institucional al que la información medioambiental le sirve para calcular riesgos, como un activista que intenta establecer un diálogo con la dirección, un funcionario del Estado que debe elegir entre varios socios, o un ejecutivo experto que pretende elevar el nivel de eficiencia e innovación de una empresa, necesitan siempre una información clara y metódica para evaluar la actuación social, económica y medioambiental.

Esta confluencia de la oportunidad histórica y el interés compartido ha impulsado el rápido desarrollo de GRI. Por supuesto, aún quedan muchos retos. Aunque el GRI ha reunido a muchos partidarios de la sostenibilidad, el término todavía no posee un significado universalmente aceptado. Desde el GRI se reconoce que el objeto de informar sobre las dimensiones sociales, medioambientales y económicas de la actividad de la organización (por no hablar de una evaluación de sostenibilidad completamente integrada) se encuentra en la fase de un viaje que durará muchos años. El GRI cree que el objeto a largo plazo de desarrollar “principios contables de sostenibilidad globalmente aceptados” requiere un documento concreto que incorpore las ideas más brillantes surgidas hasta el momento y un proceso estable que posibilite un aprendizaje continuo. El GRI proporcionará ambas herramientas mediante la

publicación de una Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad cada vez más completa y basada, por un lado, en las investigaciones y, por otro, en las aportaciones de la opinión pública a lo largo de un período. De este modo, se está trabajando para lograr la aceptación de la Guía y aumentar la confianza y credibilidad entre las partes interesadas y los informantes, algo fundamental para conseguir su objetivo. El siglo XX vio cómo se producía un progreso mundial en cuanto a la homogeneización de los informes financieros. El GRI espera que el siglo XXI vea un progreso aún más rápido en el desarrollo y aceptación global de las memorias de sostenibilidad y esta guía contribuye a lograr este fin.

3.- HISTORIA Y EVOLUCIÓN DEL GRI

El pasado

El GRI fue convocado inicialmente por CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) en asociación con el PNUMA (Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente). Aunque todavía queda mucho por hacer para ampliar el número de partes interesadas, el GRI ya ha conseguido la participación activa de corporaciones, organizaciones no gubernamentales (ONGs), asesorías, organizaciones contables, asociaciones empresariales, universidades y otro núcleos de interés en todo el mundo. Un comité de gobierno, cuyos miembros representen una gran variedad de los actores antes mencionados, ha guiado al GRI desde entonces.

Evolución del GRI

Otoño 1997: Primeras reuniones organizativas del GRI./ Febrero 1998- Marzo 1999: Reuniones públicas trimestrales para confeccionar el borrador de la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad. /Marzo 1999: Publicación del borrador de la Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad./ Abril 1999- Primavera de 2000: Período de prueba y observación./ Junio 2000: Publicación de la Guía revisada./ Noviembre 2000: Simposio GRI en Washington, D.C./ 2000-2002: Continúa la aplicación y la retroalimentación de la Guía./ Antes del 2002: Establecimiento de la institución independiente GRI.

El proceso seguido por GRI para elaborar la guía ha sido global. Las reuniones se han celebrado en diversos lugares del mundo, se ha mantenido una estructura transparente y abierta, todas las partes interesadas han sido invitadas a participar en las actividades de trabajo en grupo y los documentos que se han manejado se pueden consultar en Internet. En su procedimiento de gobierno, el GRI ha intentado establecer un equilibrio entre los principios de globalidad y representatividad, y la objetividad y el rigor requeridos por los usuarios de información tanto en países desarrollados como en aquellos en vías de desarrollo.

En marzo de 1999 el GRI publicó la Guía como Borrador sometido a prueba y análisis público hasta la primavera de 2000. este período de prueba supuso una oportunidad para recopilar los ejemplos y experiencias, que se han utilizado ahora en esta publicación de la guía en junio de 2000. también fue fundamental para aumentar la relevancia y aplicabilidad de la Guía y contribuyó a que se alcanzara un consenso entre opiniones, países y culturas muy distintos. Si desea obtener más información sobre el período de prueba y sus resultados, véase www.globalreporting.org

El presente

El GRI trabaja para conseguir un consenso entre los informantes y los usuarios de las memorias respecto a los indicadores específicos que describen las actuaciones sociales, medioambientales y económicas, no se puede ocultar que los indicadores incluidos en esta Guía no han logrado grado idéntico de consenso. El mayor grado de consenso se encuentra asociado a los indicadores medioambientales, que han sido sometidos a un sólido proceso de análisis, evaluación y experimentación; en cambio, los indicadores sociales y económicos del GRI han alcanzado un desarrollo menor. Los indicadores recogidos en la guía proceden de varias fuentes, incluyendo un grupo de trabajo de ONGs y una selección de informes empresariales.

Con esta publicación, el GRI solicita feed-back concreta por parte de los informantes y de los usuarios de las memorias, en lo que se refiere a los indicadores sociales y económicos tanto recomendados como alternativos. Este proceso de retroalimentación servirá para mejorar la calidad de los indicadores y para aumentar el grado de consenso. Además, esta guía incluye un apartado que insta a los informantes a que experimenten con los indicadores integrados que:

- 1) Vinculen la actuación de una organización a un micronivel con las condiciones sociales, medioambientales y económicas (o condiciones del sistema) a un macronivel; por ejemplo, las emisiones atmosféricas de una organización en relación con la calidad del aire local. ;o

- 2) Trasciendan dos o más dimensiones- económicas, medioambiental o social- de la actuación de una organización.

El uso de indicadores integrados se encuentra en su fase inicial y se pretende que a través de este proceso de experimentación y retroalimentación, el GRI trabaje para lograr un consenso sobre dichos indicadores.

El futuro

El GRI seguirá trabajando para mejorar esta guía: continuará ampliando el número de actores, captando a quienes estén interesados en conseguir los objetivos de GRI, tratando de demostrarles a todos ellos la utilidad de la Guía; Animará a informantes y usuarios a examinar, aplicar la guía e informar al GRI de sus experiencias y resultados. Esta guía se actualizará teniendo en cuenta esta retroalimentación, probablemente en el año 2002. a menos que se indique lo contrario, el GRI supondrá que esta información puede hacerse pública. Además de esta Guía, el GRI editará periódicamente documentos que contengan información más detallada sobre definiciones, interpretación y medición de unidades incluidas en la Guía.

Para el año 2002, el GRI se habrá establecido como un nuevo ente internacional, con carácter permanente e independiente, con una estructura de gobierno compuesta por las diferentes partes interesadas. Su función principal consistirá en la gestión de la guía a través de su difusión y mejora continua.

4.- ¿QUÉ OFRECE ESTA GUÍA?

LA Guía establece un marco para presentar memoria de sostenibilidad que ofrece la posibilidad de comparación entre distintas organizaciones informantes a la vez que reconoce la utilidad de compilar y presentar la información. Esta guía no ofrece directrices para la recogida de datos, sistemas de información y elaboración de memorias o procedimientos organizados para preparar memorias de sostenibilidad.

Tampoco orienta sobre el control de las actuaciones o sobre métodos de validación. Estos aspectos quedan bajo el criterio de las propias empresas informantes; para ello existen metodologías más apropiadas gracias a los esfuerzos de iniciativas paralelas centradas en el desarrollo de sistemas de gestión, protocolos técnicos y en procesos y procedimientos para la selección de indicadores. El anexo 1 contiene las referencias de algunas de estas iniciativas. Por último, esta guía no presenta normas sobre actuación, si bien las organizaciones que publican memorias sociales, medioambientales y económicas a menudo son evaluadas por organizaciones de benchmarking de diversos tipos.

La Guía se divide en cuatro partes:

- A) Introducción y orientaciones generales: Información básica para comprender la necesidad y la naturaleza de GRI, así como pautas generales sobre el diseño y aplicabilidad de la Guía.
- B) Principios y métodos para la elaboración de memorias de sostenibilidad: Aspectos fundamentales, conceptos y métodos que promueven el rigor, la posibilidad de comparación y fiabilidad en la elaboración de memorias.
- C) Contenido de la memoria de sostenibilidad: El marco para estructurar una memoria de sostenibilidad, el contenido específico y consejos para completar las diversas partes.
- D) Anexos: consejos y recursos para usar la Guía.

5.- ¿PARA QUÉ SIVE ESTA GUÍA?

La Guía está concebida para ser una herramienta valiosa en el proceso de toma de decisiones de las organizaciones informantes en tres niveles:

- En el nivel de Consejo de Administración (por ejemplo, en la junta directiva) y de los mandos superiores, la guía proporciona una forma interna de evaluar la consistencia entre la estrategia social, medioambiental y económica de la compañía y su actuación real. Conseguir una mayor uniformidad en la elaboración de las memorias utilizando esta guía ayudará a las empresas a compararse a sí mismas con otras y a ser reconocidas por la mejora de sus actuaciones,
- En el nivel operativo, la Guía proporciona una estructura lógica para aplicar el concepto sostenibilidad al funcionamiento, a los servicios y a los productos de la organización. También orienta la creación de sistemas de recogida de datos e información para impulsar y controlar el progreso hacia un objetivo sostenible.

- Desde el punto de vista de comunicación empresarial, constituye un marco para promover un diálogo y un intercambio efectivo de información con las partes interesadas, internas y externas, en relación a los logros y retos de las empresas para alcanzar sus objetivos.

A los usuarios de las memorias de sostenibilidad, la Guía les será muy útil para lograr una mejor comprensión sobre:

- De qué se está informando y por qué, incluyendo las relaciones entre las diferentes dimensiones de sostenibilidad, por una parte, y las conexiones entre los diferentes tipos de información e indicadores por otra.
- Cómo se pueden usar datos específicos para transmitir la información sobre la actuación de una organización;
- Aspectos relativos a la precisión, alcance y veracidad de la información recogida en la memoria.

A medida que la mayoría de las empresas decidan adoptar las directrices del GRI, las oportunidades para comparar actuaciones dentro y entre diferentes sectores y países, fortalecerá la capacidad de los grupos de interés para impulsar un progreso continuo hacia prácticas empresariales compatibles con un desarrollo sostenible.

6.- ¿A QUIÉN VA DESTINADA ESTA GUÍA?

Declaración general de aplicabilidad.

Esta guía concebida para poder ser aplicada a cualquier tipo y tamaño de empresa que decida realizar una memoria de sostenibilidad. Esta publicación de junio 2000 se elaboró, en principio, pensando en las necesidades de las empresas, pero se puede aplicar también, con cierta flexibilidad, a otras organizaciones como agencias gubernamentales y organizaciones sin ánimo de lucro. La Guía no es exclusiva de ninguna industria o sector. De hecho, entre los futuros planes del GRI, se encuentra el de reforzar la elaboración de memorias específicas para cada sector.

La aplicación de estas directrices es voluntaria. También pretenden apoyar y complementar las iniciativas y acuerdos ya existentes, especialmente los tratados y convenciones internacionales que incorporan normas y métodos universales. En los casos en que las organizaciones ya están sujetas a normas para la elaboración de informes relacionadas con aspectos tratados en la Guía, no se pretende de ninguna forma invalidar o contradecir tales requisitos. La conformidad con los requisitos de declaración internacional, nacional o local, tendría que ser puesta de manifiesto en la sección correspondiente de la memoria.

Memorias en pequeñas organizaciones.

Para muchas organizaciones pequeñas- con o sin ánimo de lucro, privadas o públicas- puede suponer un reto elaborar y presentar memorias de sostenibilidad completas. Por ello les puede resultar más práctico adoptar un enfoque progresivo o ascendente para poner en práctica estas directrices, tal como se explica en el Anexo 2. en el futuro, el GRI puede plantearse crear un marco abreviado de elaboración de memorias que trate de las necesidades especiales de las organizaciones más pequeñas. Dicho marco puede centrarse inicialmente, por ejemplo, en la declaración de aspectos ya exigidos por ley (tales como empleo, seguridad en trabajo, o en las estadísticas de residuos) o disponibles fácilmente utilizando sistemas de contabilidad convencionales (tales como consumo de energía y transporte, salarios, ganancias y filantropía)

Posteriormente, este marco puede ampliarse para hacer frente, de forma más general, a las dimensiones sociales, medioambientales y económicas de pequeñas organizaciones. El trabajo futuro del GRI es esta área partirá de la información proporcionada por la experiencia y la retroalimentación tras la aplicación de estas directrices.

7.- USO DE ESTA GUÍA- ASPECTOS ESPECÍFICOS.

Al prepara una memoria de sostenibilidad, se pueden plantear una serie de cuestiones específicas. En página web www.globalreporting.org, que se actualizará a medida que estén disponibles nuevos

documentos, se pueden encontrar más consejos y documentos informativos para su elaboración. En este apartado, se comentan los siguientes aspectos:

- Aplicación progresiva de la Guía;
- Flexibilidad de la estructura de las memorias de sostenibilidad;
- Selección de indicadores mediante consulta a las partes interesadas;
- Frecuencia y medio de información de las memorias;
- Elaboración de memorias específicas según sectores y organizaciones específicas;
- Uso de gráficos.

Aplicación progresiva de la Guía.

La Guía está diseñada para informar sobre el conjunto de la organización. Además de esta memoria global, determinadas partes interesadas podrían contar con memorias específicas complementarias regionales, de servicio o desagregadas.

En principio, una organización puede que no se encuentre en condiciones de informar sobre todas sus operaciones y decida ir en esa dirección cubriendo gradualmente un mayor número de actividades (por ejemplo, unidades empresariales, servicios o regiones nuevas). De la misma manera que una organización que presente una memoria por primera vez, podría empezar por informar sobre su actuación medioambiental, para pasar posteriormente a su actuación social y económica antes de hacer frente, por último, a relacionar transversalmente las dimensiones sociales, medioambientales y económicas de sus actividades de una forma integrada. Cuando se elige un enfoque gradual, hay que procurar presentar la información de tal modo de que se pueda recopilar fácilmente desde las entidades menores, para que, llegado el momento, sea posible elaborar una memoria global de la organización.

Aunque el GRI anima a todas las organizaciones informantes a que elaboren memorias completas, reconoce que para muchas organizaciones éste debe ser un proceso gradual. De ahí la importancia de que una organización informante precise con exactitud, en el apartado dedicado al perfil, qué incluye y qué incluye sin olvidar cómo pretende ir cubriendo más aspectos en el futuro. El anexo 2 recoge más información sobre la aplicación gradual de esta Guía.

Flexibilidad en la estructura de las memorias de sostenibilidad.

El “Contenido de la Memoria de Sostenibilidad” descrito en la parte C de estas directrices se ha organizado en apartados para dar lugar a un marco lógico y completo, y, por ello, se aconseja que sea utilizado. Esto ayudará a los usuarios de las memorias a controlar la actuación a lo largo del tiempo y a comparar diversas organizaciones en un tiempo determinado. Si una organización informante considera que presentar la información en un lugar diferente dentro de este marco será mejor para los usuarios, es libre de hacerlo como estime oportuno.

Sin embargo, la exhaustividad y la posibilidad de comparación en las memorias sociales, medioambientales y económicas quedan garantizadas cuando todos los informantes se adhieren lo máximo posible a un marco común. Este equilibrio de uniformidad y flexibilidad permitirá que las memorias consigan los objetivos globales de coherencia y comparabilidad sin dejar de reconocer posibles diferencias legítimas de carácter organizativo y sectorial.

Selección de indicadores a través de las partes interesadas implicadas.

En el apartado nº6 del “Contenido de la Memoria de Sostenibilidad”, se les pide a las organizaciones, según los casos, que seleccionen indicadores de actuación específicos para la organización. Estos deben estar basados en los aspectos más significativos tanto para ellas como para las partes interesadas de su ámbito a las que se consideran claves. Un área esencial del proceso para seleccionar tales indicadores es la consulta activa con dichas partes. El anexo 1 y la página web del GRI ofrecen una serie de recursos que ayudan a la selección de los indicadores específicos. Además, el anexo 1 también incluye alguno de los muchos y valiosos esfuerzos complementarios que el GRI ha realizado al crear esta Guía.

Frecuencia y medio de información de las memorias.

Las organizaciones deben decidir con qué frecuencia van a elaborar sus memorias de sostenibilidad de acuerdo a esta Guía, y qué recursos y medios informativos van a utilizar. Para ello es necesario considerar la periodicidad e integración con otras memorias, como por ejemplo, las declaraciones e informes anuales. La elaboración de memorias a través de Internet ofrece una mayor flexibilidad, capacidad e inmediatez. El GRI espera que algunas organizaciones informantes decidan publicar sólo breves resúmenes en papel, optando por confiar la mayor parte de sus memorias a la página web. El

GRI confía asimismo en que la elaboración de las memorias de sostenibilidad a través de Internet favorezca la actualización frecuente de algunos aspectos de éstas.

Los costes para preparar la información de acuerdo a las directrices de GRI variarán de una entidad a otra. Para aquellas que cuenten con sistemas potentes de gestión de información o para las que ya están preparando memorias similares, el coste adicional puede ser mínimo, pero para aquellas que elaboren su primera memoria o no cuenten con buenos sistemas de información, los costes iniciales pueden ser mayores. Los costes según el medio de información y la frecuencia utilizada (copias impresas de la memoria completa, resúmenes impresos de secciones determinadas, versiones electrónicas o en Internet de la memoria completa con actualizaciones regulares) es necesario que sean sopesados en función de las necesidades de las partes interesadas y de los recursos disponibles, así como las preferencias y las implicaciones prácticas que atañen a los procesos de verificación independiente.

Elaboración de memorias específicas según sectores y organizaciones concretas.

Los requisitos de información de la Guía se aplican a todas las organizaciones informantes, salvo cuando se requieren indicadores medioambientales específicos para una organización concreta (véase Apartado 6 del “Contenido de la Memoria de Sostenibilidad”). Cuando la información solicitada no es relevante, se aconseja a las organizaciones informantes que lo indiquen en sus memorias, junto con la correspondiente explicación. También se les aconseja que no se limiten a la información solicitada y vayan más allá, para obtener así una visión más completa y equilibrada de sus operaciones y actuaciones, incluyendo, por ejemplo, información relevante para determinados sectores. El GRI tiene la intención de crear, consultando con las diferentes partes interesadas, directrices específicas para cada sector que vendrían a complementar estas directrices básicas.

Cuando algunos de estos aspectos sean de interés sólo para un determinado número de lectores, se pueden usar apéndices. Este sería el caso, por ejemplo, de información específica sobre servicios o de lista detallada de emisiones de productos químicos. A las organizaciones que previamente han publicado memorias de sostenibilidad también les puede resultar útil el uso de estos apéndices para adaptar los formatos de informes ya existentes a las directrices del GRI

Uso de gráficos.

La utilización de gráficos puede mejorar la calidad de las memorias. No obstante, hay que tener cuidado y asegurarse de que los gráficos empleados no induzcan a los lectores a sacar conclusiones e interpretaciones erróneas de los datos y de los resultados.

Por eso es esencial poner cuidado en la selección de ejes, escalas y datos, y en el uso de colores, tramas y diagramas. Por este motivo, los gráficos deberán ser un complemento- y no sustitutos- del texto y de la exposición narrativa de la información. Como regla general, los datos primarios deberían acompañar a todas las representaciones gráficas, bien junto a ellas o en apéndices.

8.- VALIDACIÓN DE MEMORIAS

Existen diversas formas de mejorar la calidad, utilidad y credibilidad de la memoria presentada por una organización. Claro ejemplo de ello son los procesos de validación independientes, que proporcionan un grado adicional de garantía y exhaustividad de las memorias de sostenibilidad o de alguno de sus elementos en concreto. Esta validación independiente puede mejorar la calidad, utilidad y credibilidad de la información empleada dentro de la organización informante y de los sistemas y procesos de gestión subyacentes. En consecuencia, el GRI defiende, en principio, la validación independiente de las memorias, teniendo en cuenta que las organizaciones necesitan tiempo para evaluar sus necesidades, disponibilidad y opciones para la validación.

Otras formas de mejorar la calidad, utilidad y credibilidad de las memorias incluyen:

- Auditoría interna de los sistemas y procedimientos para calcular, registrar e informar sobre los registros de actuaciones;
- evaluaciones y comentarios independientes por parte de expertos externos
- Acerca de la actuación social, medioambiental y económica de una organización y/o los procesos de sus actuaciones;
- Una declaración por parte de la Junta Directiva o el presidente de la corporación acerca de la preparación de la memoria que ha seguido las directrices del GRI.

Estos enfoques no sustituyen a la validación independiente, pero utilizar ésta junto con uno o varios puede resultar especialmente eficaz para mejorar la calidad, utilidad y credibilidad de una memoria.

Consultar a las partes interesadas clave respecto a las decisiones referentes a la validación, puede ayudar a contribuir una relación de confianza entre éstas y la organización.

El GRI reconoce que la validación de las memorias de sostenibilidad se encuentra, como la propia elaboración de dichas memoria, en una etapa inicial. Por eso, impulsa la elaboración la utilización de principios y directrices para los métodos de validación que con el tiempo, reforzarán la validación de estas memorias.

9.- RELACIÓN DE LA GUÍA CON OTRAS INICIATIVAS.

Al desarrollar esta Guía el GRI examinó una amplia variedad de iniciativas de elaboración de memorias, tanto ONGs como de procedencia gubernamental y empresarial, sin olvidar las de ámbito global, nacional, por organizaciones, sectorial o de servicios complementarios. El anexo 1 contiene referencias a algunas de estas iniciativas. Al elaborar la Guía, el GRI ha intentado tener en cuenta iniciativas complementarias, sin dejar de ser fiel a su misión global y a sus principios de elaboración de memorias. El proceso del GRI intenta tener en cuenta e incorporar, a su debido tiempo, determinadas partes de tales iniciativas en un marco de elaboración de memorias de sostenibilidad único y ampliamente aceptado. Al mismo tiempo, no tiene intención de reemplazar o modificar las normas y métodos de elaboración de informes financieros existentes. Las iniciativas complementarias seguirán beneficiando a los informantes GRI y a los usuarios de las memorias.

Texto completo en www.globalreporting.org

ANEXO N° 6

GUIA PRACTICA PARA EL REPORTE SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL DE LAS EMPRESAS.

Elaborado por Acción Empresarial

IMPORTANCIA DEL REPORTE SOCIAL

1. ¿Qué es un Reporte Social?

El Balance o Reporte Social Empresarial (conocido también como Reporte de Sustentabilidad) es complementario al balance financiero y es una memoria que la empresa publica anualmente dando cuenta de los proyectos, beneficios y acciones sociales dirigidas a los empleados, inversionistas, analistas de mercado, accionistas y a la comunidad. Es también un instrumento estratégico para avalar, difundir y multiplicar el ejercicio de la responsabilidad social corporativa.

En el Balance Social la empresa muestra lo que hace por sus profesionales, dependientes, colaboradores y la comunidad, dando transparencia a las actividades que buscan mejorar la calidad de vida de los de quienes la rodean. Es decir, su función principal es hacer pública la responsabilidad social empresarial, construyendo mayores vínculos entre la empresa, la sociedad y el medioambiente.

El Balance Social es una herramienta que, al ser elaborada por varios profesionales, tiene la capacidad de reflejar y medir la preocupación de las empresas por las personas y la vida en el planeta¹⁰⁶.

2. ¿Porqué hacerlo?

Hay un interés por conocer íntegramente el desempeño de las compañías, sus resultados operacionales y su aporte a la comunidad, sus trabajadores y el medioambiente.

La opinión pública tiene hoy un protagonismo relevante en la reputación y sobre vivencia de una empresa, y hace respetar sus facultades de fiscalizador cuando el sector privado no cumple las nuevas exigencias. Apelan a la transparencia, a una mayor conciencia social y medioambiental, y a ambientes laborales flexibles.

Los fondos de inversión, por su parte, exigen informes de rentabilidad transparentes, que reflejen fielmente el desempeño de la compañía, y valora a aquellas que, además, dan cuenta de su responsabilidad social.

En tanto, los acuerdos internacionales suscritos entre países establecen nuevas normas de operación, que demandan una alta calidad de los productos y servicios, y exigen un reporte de las actividades que reflejen íntegramente a la empresa.

El ejemplo más emblemático y reciente respecto de las demandas actuales, es el Libro Verde “Promoción de un Marco Europeo para la Responsabilidad Social de las empresas”, lanzado en Julio de 2001 por la comisión de la CE, con el objetivo de generar un debate sobre el concepto de RSE y definir instancias de trabajo que permitan construir una alianza de desarrollo para un marco europeo de promoción de la RSE.

En dicho documento se dedica un capítulo especial al tema de los reportes y auditorías sociales, en cuyo apartado se informa que la Comisión de la Comunidad Europea ha emprendido iniciativas de fomento a la realización de reportes sociales en las rondas de negociaciones de la OMC y que está comprometida en realizar evaluaciones similares en otras

¹⁰⁶ www.balancosocial.org.br, del Instituto Ibase (Instituto Brasileiro de Análisis Sociales y Económicos) de Brasil.

negociaciones comerciales, como por ejemplo las que se encuentran celebrando con la Unión Europea y Chile/ MERCOSUR.¹⁰⁷ (http://europa.eu.int/comn/off/green/index_es.htm)

Lo anterior constituye un hecho real de los avances pactados en materia económica. Es un espejo de las nuevas exigencias, que tanto la opinión pública, como los fondos de inversión demandan de una empresa moderna.

3. Los Balances Sociales en Chile y en el Mundo: Antecedentes¹⁰⁸

La idea de establecer un Balance Social en la empresa, similar al Balance Económico, nació en Estados Unidos en la década de los setenta. Su origen se debió a la necesidad de la empresa privada por mejorar su “imagen de marca” y hacer frente a los recursos empleados en su beneficio. El Primer Balance Social reconocido como tal lo publicó la empresa Singer en el año 1972.

Este instrumento se difundió también en Europa, principalmente en Alemania y Francia, y de allí al resto del mundo. Desde entonces, ha pasado a ser tema de interés para gobiernos y organismos internacionales. A partir de los años ochenta surgen numerosas propuestas de modelos de Balance Social, por parte de diferentes organizaciones empresariales y no gubernamentales.

En Chile, el tema del Balance Social llegó en forma paralela al resto del mundo (70's) y fue acogido en su momento por algunas instituciones, entre las que destacan: la Unión Social de Empresarios Cristianos (USEC), Universidades, Colegios Profesionales y la Asociación Chilena de Seguridad (ACHS). Esta última ha publicado anualmente sus Balances Sociales junto a sus Balances Económicos, desde 1975.

Este balance ha sido considerado por muchos el modelo chileno y pionero en la región. En este modelo el reporte se divide en dos: Balance social Interno (orientado hacia el interior de la organización, cuantificando las relaciones recíprocas de la empresa con su personal) y Balance social externo (donde se analiza la incidencia de la empresa en su entorno y cómo influye ésta en la comunidad en que se encuentra inserta)

En los últimos años, paralelo a la visibilidad de los temas relacionados con la Responsabilidad Social empresarial, varias empresas internacionales y nacionales, han empezado a elaborar y hacer públicos sus balances sociales y medioambientales.

4. Propuesta de Uniformidad: modelo básico.

La alineación de conceptos, contenidos mínimos e indicadores a ser utilizados en la elaboración de informes sociales, como lo demuestran iniciativas y estudios internacionales, van en una tendencia hacia la uniformidad.

Esta vía asegura la relevancia, comprensión y confiabilidad de las informaciones, posibilita las comparaciones y también los cuestionamientos sobre la consistencia de los parámetros utilizados.

El presente manual pretende servir de guía e incentivo para que las empresas que operan en Chile realicen Reportes Sociales. A continuación se tratan las estructuras y contenidos básicos propuestos por los informes sociales del GRI e Ibase por ser flexibles, y aplicables a empresas de cualquier tamaño y sector.

Además, la propuesta asocia al modelo básico los Indicadores Acción Empresarial de Responsabilidad Social Empresarial, los cuales para este efecto se agruparían en Sociales (Ética empresarial, calidad de vida laboral, compromiso con la comunidad, Marketing

¹⁰⁷ Comisión de la Comunidad Europea, “Libro Verde. Fomentar un marco para responsabilidad social de las empresas”, Versión en Español. Bruselas, 18.7.2001. Pág.18.

¹⁰⁸ Undurraga, Eduardo, “Responsabilidad Social y Balance Social Empresarial”. Seminario de Responsabilidad Social de la Empresa y Balance Social. OIT. Lima, Perú 17 y 18 de Agosto de 1995.

Responsable) y Medioambientales (todos los incluidos en el acápite, indicadores acción empresarial de responsabilidad corporativa)

Entendemos que la etapa siguiente será eminentemente práctica, comenzaremos a ver reportes sociales publicados (sea como nota en las memorias, como reportes individuales o formando parte integral de las memorias financieras) por las empresas chilenas. A partir de dicha experiencia se irá perfilando un estándar o práctica generalmente aceptada, lo que será objeto de estudio posterior.

Estimulamos mediante este trabajo a que las empresas socias de Acción empresarial, en particular, y el sector empresarial chileno, en general, comiencen a hacer camino al andar.

Reportar públicamente el desempeño anual en responsabilidad social será la demostración más cabal del compromiso asumido por las empresas chilenas con la sustentabilidad.

Orientaciones Básicas para la Elaboración de un Reporte Social.¹⁰⁹

5. Consideraciones generales:

La elaboración y divulgación de Balances sociales es un proceso reciente y supone un esfuerzo adicional de aprendizaje y la disposición para compartir experiencias. Como una forma su desarrollo y la participación entre las empresas, se recomienda que sean observados algunos criterios cualitativos en la preparación del informe, que buscan garantizar la credibilidad de éste de cara a todos sus públicos.

- a) *Relevancia:* las temáticas e informaciones expuestas deben considerarse útiles por sus diferentes usuarios. Ello exige de la empresa un amplio conocimiento de las expectativas y necesidades de sus públicos objetivos.
- b) *Veracidad:* En la medida de que la información revele neutralidad y consistencia en su formulación y presentación, será considerada confiable.
- c) *Claridad:* Se debe tener en cuenta la variedad de públicos que utilizarán el informe, lo que exige claridad en su elaboración como una forma de facilitar su comprensión. Se recomienda cautela en la utilización de términos técnicos y científicos, como también es deseable la inclusión de gráficos cuando sea pertinente. En algunos casos un glosario anexo puede ser útil.
- d) *Comparabilidad:* Una de las expectativas de los lectores del informe es la posibilidad de comparar los datos presentados por la empresa con períodos anteriores y con los de otras organizaciones, lo que exige consistencia en la elección, medición y presentación de los indicadores.
- e) *Regularidad:* para garantizar que los diferentes públicos puedan acompañar los resultados y tendencias de naturaleza económica, social y medioambiental de la empresa, el informe debe ser presentado en intervalos de tiempos regulares.
- f) *Verificabilidad:* A pesar de que no es una práctica exigida, la verificación y auditoría de las informaciones contribuyen a la credibilidad del informe.
- g) *Coherencia:* los indicadores cuantitativos deben ser consecuentes con la información financiera principal de la empresa.

6. Estructura básica de un reporte Social.

La estructura básica del reporte social propuesta a continuación, busca considerar ítemes que pueda ser aplicados a cualquier tipo de organización, independiente de su tamaño o actividad. La secuencia recomendada garantiza la integridad y encadenamiento lógico, como también facilita la comparación y realización de benchmarking entre las empresas.

¹⁰⁹ Instituto ETHOS “Guía de elaboración del Informe y balance anual de responsabilidad social Empresarial” 2001, Sao Paulo, Brasil.

REPORTE SOCIAL, MEMORIA DE SUSTENTABILIDAD.

Presentación:

- a. Mensaje del Presidente
- b. Perfil de la empresa
- c. Sector de la Economía.

Parte I: La Empresa:

- a. Historia
- b. Principios y valores
- c. Estructura y Funcionamiento
- d. Gobierno Corporativo.

Parte II: El Negocio.

- a. Visión
- b. Diálogo con los Stakeholders.
- c. Indicadores de Desempeño.
 - c.1. Indicadores de Desempeño Económico
 - c.2. Indicadores de Desempeño Social
 - c.3. Indicadores de Desempeño Ambiental

Anexos

7. Presentación

a) Mensaje del Presidente

A través de este mensaje, se marca la pauta de la memoria y se concede credibilidad frente a los usuarios internos y externos. Es importante que en éste se expliciten los principales elementos de la memoria, particularmente aquellos dedicados a la misión y visión, los desafíos recientes y futuros de la organización frente al desempeño social, ambiental y económico.

b) Perfil de la Empresa

Ofrece una visión general de la empresa, una especie de síntesis que permita la visualización de todo, dando contexto para comprender y evaluar la información de los capítulos siguientes. Los elementos que componen este ítem varían de acuerdo con el tamaño de la empresa. en este sentido se debería hacer mención:

- Nombre de la Empresa
- Tamaño de la empresa
- Principales productos y servicios, incluso marcas
- Número de empleados
- Fecha del informe inmediatamente anterior
- Naturaleza de los mercados en que actúa perfil de los clientes
- Tipo de empresa: anónima, limitada, etc.
- Análisis de Ventas / Ingresos (por región del país, por país, por productos y/o servicios, etc)
- Cambios significativos en el tamaño, estructura, propiedad, productos y servicios ocurridos durante el período que recoge el presente informe.

c) Sector de la Economía:

Breve presentación del sector de la economía en que actúa la empresa, abordando incluso sus retos y perspectivas, y la contribución del sector a la economía general del país.

8. Parte I: La empresa

a) *Historia:* relato en forma resumida del origen de la empresa y etapas trascendentales de su vida. Es la oportunidad de comunicarse con sus diferentes públicos. Lo mejor es utilizar un estilo narrativo tipo “cuento”, el cual puede ir acompañado por una línea de tiempo para mejorar la visualización.

b) *Principios y Valores:* Explicación de los principios y valores que rigen la toma de decisiones de la compañía. Es un buen momento para introducir los principales dilemas y

naturaleza del negocio, con el fin de hacer aún más transparente la posición corporativa frente a los desafíos que se presentan. También se puede mencionar en este capítulo temas como: e código de conducta de la empresa, su estrategia de acción, las principales iniciativas, instituciones en las que participa y que expresan su coherencia con sus principios y valores.

c) *Estructura y funcionamiento*: además de incluir la estructura organizacional de nivel macro de la empresa y las principales acciones en ella, se deben mencionar los aspectos más significativos de los sistemas de gestión (de personas, de la calidad, de la cadena productiva, entre otros).

d) *Gobierno Corporativo* (Directorio) en este punto la empresa presenta su directorio o gobierno corporativo, sus criterios de selección, misión y principales atribuciones. Es decir, su *modus operandi*.

9. Parte II: El negocio:

a) **Visión**: Exposición de la visión de la empresa y descripción de cómo ésta integra la acción social, medioambiental y económica al proceso de toma de decisiones.

b) **Áreas de acción**: se trata de relatar todas las acciones de la compañía en el área social, medioambiental y económica. Esta información se complementará e irá en concordancia con los indicadores de desempeño propuestos en la siguiente sección. Este título puede constar de tres partes: Económico, Social y medioambiental.

c) **Indicadores de desempeño**: en su gestión de responsabilidad social, la empresa establece como prioritarios sus indicadores de responsabilidad social, en esta base informativa que utiliza para dialogar con sus diferentes públicos.

Es importante que se expliciten las posibles dificultades en la recopilación de datos y que la empresa se posicione frente a tales temáticas.

La estructura propuesta en la presente Guía de Elaboración del Balance Social Empresarial, presenta un contenido mínimo para ser utilizado como herramientas de referencia y de presentación de resultados relevantes de la gestión de la empresa frente a la sociedad. Los indicadores sugeridos pueden ser complementados con explicaciones y datos anexos.

c.1. Indicadores de Desempeño Económico: Este grupo de indicadores busca dar transparencia a los impactos económicos de la empresa, los que no siempre son considerados en los tradicionales balances financieros.

Se propone presentar informaciones relativas a: Indicadores cuantitativos y Aspectos cualitativos:

- **Aspectos Cualitativos**

Descripción de los impactos económicos causados por la empresa y que afectan de manera directa o indirecta a la sociedad, tales como:

- Impactos en el país a través de la generación y distribución de la riqueza por parte de la compañía.
- Resultados de la productividad obtenida en el período.
- Procedimientos, criterios y retorno de inversiones realizadas en la misma empresa y en la comunidad.

Indicadores Cuantitativos:

Generación y distribución de Riqueza:

CREACIÓN DE RIQUEZA	AÑO 1	AÑO 2
Ingreso por explotación		
(-) Bienes y servicios de terceros		
(-) Proveedores nacionales		
(-) Proveedores Extranjeros		
VALOR BRUTO = VALOR AGREGADO		
DISTRIBUCIÓN POR STAKEHOLDERS	AÑO 1	AÑO 2
GOBIERNO		
Impuestos (retenciones)		
COLABORADORES		
Sueldos		
Leyes sociales		
Beneficios		
Participación en los resultados		
ACCIONISTAS		
Dividendos		
Variaciones del patrimonio Neto		
COMUNIDAD		
Inversión social		
Donaciones		
Proyectos de interés social		

Productividad:

INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2
Margen de explotación		
Utilidad Neta		
Giro de los activos (margen neto / activo neto)		
Retorno sobre Activo Medio		
Índice de endeudamiento		

Inversiones:

ITEMS DE INVERSIÓN	Año 1	Año 2
Investigación y Desarrollo		
Mejoramiento de la productividad		
Aumento de la capacidad productiva		
Capacitación y educación		
Programas y Proyectos con la comunidad		

- **Otros Indicadores Sugeridos :**

- Efectos / Impactos de la apertura, traslado o cierre de plantas o filiales de la empresa.
- Valores involucrados en la externalización de los procesos y servicios
- Niveles de productividad por categoría profesional
- Desempeño de la empresa en el cumplimiento de los contratos con los proveedores.

c.2. Indicadores de desempeño Social: Los indicadores de desempeño social buscan expresar los impactos de las actividades de la empresa en relación con su público interno, proveedores, consumidores / clientes, comunidad, gobierno y sociedad en general. La transparencia y buen desempeño de estos indicadores afectan positivamente la imagen corporativa, constituyen un elemento de diferenciación y por ende, una ventaja competitiva.

1) **Trabajadores.** La empresa socialmente responsable no se limita a respetar los derechos de los trabajadores estipulados en el código del trabajo o en las convenciones de la OIT, pues ello es la base indispensable de la responsabilidad que le compete para desempeñarse. La compañía debe ir más allá e invertir en el desarrollo personal y profesional de sus trabajadores, como también en el mejoramiento de sus condiciones de trabajo y en el mantenimiento de buenas relaciones laborales.

Aspectos Cualitativos

Es importante mencionar los aspectos que demuestran la calidad de las relaciones laborales, como por ejemplo:

- Involucramiento de los trabajadores en la gestión
- Participación de los trabajadores en sindicatos u otras forma de organización
- Sistemas de participación en resultados
- Acciones tomadas frente a la necesidad de reducción de personal
- Acciones tomadas de cara a la jubilación de sus empleados
- Grado de satisfacción interna
- Premios o reconocimientos recibidos en el área de las relaciones laborales
- Educación y capacitación

Indicadores cuantitativos sugeridos

Comparación de Sueldos:

- Porcentaje obtenido de la división de la remuneración mayor por la remuneración menor (incluyendo la participación en los resultados y bonificaciones)
- División del sueldo menor de la empresa por el salario mínimo vigente (incluyendo participación en los resultados y bonificaciones)

Perfil de los colaboradores:

- Porcentaje de mujeres trabajadoras de la empresa en relación al total de empleados. ¿Qué porcentaje de ellas se encuentran en cargos directivos o de gerencia?
- Porcentaje de personas discapacitadas que trabajan en la empresa en relación al total de trabajadores. ¿Qué porcentaje de ellas se encuentran en cargos directivos o de gerencia?
- Porcentaje de personas mayores de 45 que trabajan en la empresa en relación al total de trabajadores. ¿Qué porcentaje de ellas se encuentran en cargos directivos o de gerencia?

Salud y Seguridad:

- Media anual de accidentes de trabajo de sus empleados.
- Porcentaje de los accidentes de trabajo que causaron el distanciamiento temporal de los empleados o prestadores de servicio.

Educación y Capacitación:

- Porcentaje de la inversión en educación y capacitación en relación al ingreso total.
- Porcentaje de la inversión en educación y capacitación en relación al total de los costos operacionales.
- Porcentaje de la inversión en educación y capacitación en relación al total de los gastos en salarios y remuneraciones
- Tasa de atracción y retención de trabajadores:
Rotación observada en el período / cantidad de candidatos en relación al número de vacantes ofrecidas en el período.

2) Proveedores

Una empresa socialmente responsable tiene el compromiso con sus proveedores y socios de cumplir los contratos establecidos y de trabajar por el perfeccionamiento de sus relaciones. Es

responsabilidad de la empresa transmitir sus valores y/o códigos de conducta a todos los participantes de su cadena de proveedores.

Aspectos Cualitativos:

Naturaleza y perfil de los proveedores: tipo de proveedores aspectos de las políticas de selección, contratación, evaluación y relación de proveedores.

Otros Indicadores Sugeridos:

- Programas de seguimiento y verificación del cumplimiento de los criterios sociales y ambientales acordados con los proveedores.
- Participación de los proveedores en programas y políticas dirigidas al cumplimiento por parte de ellos de los valores de la responsabilidad social.
- Programas de integración de los trabajadores externos junto a los trabajadores directos de la empresa.
- Porcentaje de trabajadores externos en relación al total de la fuerza de trabajo.
- Concentración de proveedores (cantidad de proveedores que aportan al 80% de los insumos) antigüedad de los mismos en su relación con la empresa.

3) Consumidores / Clientes

La responsabilidad social de la empresa hacia los consumidores y clientes exige de la compañía inversión permanente en el desarrollo de productos y servicios confiables, que minimicen los riesgos de daño a la salud de sus usuarios y de la comunidad en general. La publicidad de sus productos y servicios debe ser adecuada. Sus envases deben contener información detallada sobre el producto y asegurar la atención al cliente y el soporte antes, durante y después del consumo.

Aspectos cualitativos:

- Información de las encuestas realizadas sobre satisfacción de los consumidores y de las acciones tomadas por la empresa según resultados.
- Servicio de atención al consumidor, dando cuenta de los principales reclamos de los clientes y las respectivas soluciones.

Indicadores Cuantitativos Sugeridos:

- Total de llamadas atendidas por el servicio de atención al consumidor.
- Porcentaje de reclamos en relación al total de números de llamadas recibidas por dichos servicios.
- Cantidad de innovaciones implementadas en el servicio de atención al cliente.

Otros indicadores Sugeridos

- Programas especiales para la mejora de productos, servicios y procesos.
- Programas de capacitación a sus profesionales de atención al público.
- Normativas de la empresa sobre las informaciones contenidas en rótulos, envases y otros materiales de comunicación.
- Sistemas de respuesta y actuación ante la ocurrencia de daño o perjuicio a sus clientes.

4) Comunidad

La comunidad en que la empresa se encuentra inserta le provee infraestructura y capital social representado por sus trabajadores y sus socios, contribuyendo así en la viabilidad de sus negocios. La inversión por parte de la empresa en acciones que traigan consigo beneficios para la comunidad es una retribución concreta a la sociedad en la cual la compañía se encuentra inserta.

Aspectos Cualitativos:

- Administración de impactos en la comunidad: mecanismos de registro y de respuesta a las demandas o reclamos de su entorno por los impactos causados por la compañía.
- Voluntariado: existencia de un servicio de voluntariados, que lo fomente, describiendo los recursos humanos y financieros involucrados;
- Administración de programas de inversión social: descripción del sistema aplicado para definir la asociación con ONGs o para establecer un proyecto propio.

Indicadores Cuantitativos Sugeridos:

- Porcentaje de la facturación bruta que se invierte en todos los proyectos con la comunidad y/u otras acciones sociales.
- Porcentaje del monto anterior correspondiente a donaciones de bienes y/o servicios.
- Porcentaje del monto total invertido en acciones sociales que corresponden a un proyecto social propio.

Otros indicadores:

- Utilización de los beneficios tributarios para actividades relacionadas con educación, cultura y deporte.
- Mecanismos de evaluación del impacto social de sus inversiones y proyectos sociales.
- Mecanismos formales de inclusión de las acciones sociales en la planificación estratégica de la empresa.
- Porcentaje de los trabajadores que realizan trabajo voluntario en la comunidad.
- Cantidad de horas promedio mensual donadas por la empresa y los voluntarios.
- Mecanismos para estimular a su personal a hacer donaciones.

5) Gobierno

La empresa debe relacionarse con los poderes públicos de forma ética, responsable y dentro de los marcos legales, manteniendo con ellos una relación dinámica frente al objeto común de morar la calidad de vida del país.

Aspectos Cualitativos:

- Participación en instituciones, foros empresariales y otros, que busquen contribuir a elaborar propuestas de interés público y de responsabilidad social.
- Políticas existentes dentro de la empresa con el fin de prevenir y evitar actos de corrupción o soborno.

Indicadores Sugeridos:

- Porcentajes de facturación que invierte en subsidiar o realizar campañas de bien público.
- Participación y apoyo a la elaboración, ejecución y perfeccionamiento de políticas públicas universales.
- Montos destinado a patrocinar, y realizar estudios o investigaciones relacionadas a temas sociales.

c.3.Indicadores de Desempeño Ambiental:

La empresa impacta al medioambiente de diversas formas e intensidad. Su relación con el aire, el agua, el suelo, la biodiversidad, constituye el amplio conjunto de aspectos que la compañía debe considerar en su desempeño y actuar frente a ellos acorde con sus compromisos medioambientales. Una organización medioambientalmente sustentable busca minimizar los impactos negativos y ampliar los positivos.

Las empresas líderes en esta área buscan compartir sus prácticas exitosas y el conocimiento adquirido con otras compañías y con la sociedad en general.

Aspectos Cualitativos:

- Mención de las políticas, infraestructura y procesos de gestión relativos a la administración de los impactos medioambientales.
- Detalle de las iniciativas desarrolladas para la administración de residuos, ahorro energético, reciclaje, educación ambiental, uso de los recursos naturales, y acciones compensatorias (por ejemplo: reforestación)
- Relato sobre los principales impactos ecológicos provocados por la empresa, así como de sus acciones para minimizarlos.

Aspectos cuantitativos:**Uso de recursos:**

INDICADORES	AÑO 1	AÑO 2
Consumo anual de energía		
Consumo anual de agua		
Consumo anual de combustibles fósiles		
Cantidad anual de Residuos sólidos generados (basura, desechos, escombros, etc.)		

Otros indicadores Sugeridos:

- Valores invertidos en proyectos y programas de mejora ambiental y los respectivos porcentajes en relación a la facturación de la empresa.
- Premios y certificados obtenidos por la performance de la gestión ambiental
- Consumo de energía, agua y materia prima por unidad producida e iniciativa para aumentar su eficiencia.
- Iniciativas de disminución de consumo en general.
- Iniciativas de reciclaje.
- Iniciativas de educación medioambiental
- Participación en comités /consejos locales o nacionales para la discusión de temas medioambientales junto al gobierno y la comunidad.

10. Anexos sugeridos al Reporte Social:**Proyectos sociales:**

Presentación y descripción de las diferentes iniciativas, programas o proyectos que desarrolla la compañía sola o asociada con otra institución, en el área social, medioambiental y cultural, entre otras. Este es el espacio para detallar los proyectos que son mencionados en el reporte.

Notas generales:

Esta sección final es destinada a notas explicativas sobre el contexto y metodología del proceso de recopilación de la información y de la producción de los indicadores utilizados en el reporte.

ANEXO N° 7: NORMAS SA 8000

Indice

1. SA 8000

2. Valores Corporativos

3. Responsabilidad Social SA8000

4. Principios Básicos SA8000

1. SA 8000 Auditoría ética y social

La administración de corporaciones está exigiéndose tomar una posición con respecto a la auditoría social. Esta herramienta fue lanzada en octubre de 1997.

No es todavía parte de la serie de normas ISO, no obstante, se reconoce internacionalmente y se está extendiendo el interés de la comunidad comercial global en ella.

La administración de sistemas de auditoría proporciona un análisis objetivo de una organización basado en hechos medibles. Donde los juicios del auditor están formulados sobre una base sólida de evidencia objetiva deducida de medidas de tiempo real y vida real. Era cuestión de poner tal evidencia en una forma independiente para que la noción de la norma de auditoría social y ética naciera.

Actualmente se ha reconocido la importancia de la responsabilidad social, por lo que se hizo un compromiso de desarrollar un código independiente o una norma para las compañías comerciales y no comerciales para medir y evaluar sus actuaciones.

La norma puede ser aplicada internacionalmente por todos los sectores para evaluar si las compañías y otras organizaciones están cumpliendo con las normas básicas de trabajo y prácticas de derechos humanos. En el futuro, con la actualización y el proceso de revisión, la norma puede crecer para cubrir un rango más amplio de aspectos éticos, sociales y problemas medioambientales. Sin embargo, sobre esto SA 8000 le concierne únicamente la auditoría sobre derechos humanos y salud asociada a esto y seguridad y los problemas de igualdad de oportunidades.

Actualmente hay evidencia creíble y visible de que las organizaciones están conociendo los requerimientos de auditoría social, de la misma manera que la calidad y los sistemas de administración medioambiental operan.

Los elementos normativos de SA 8000 que formarán la base para que las organizaciones sean auditados están tomados de los convenios establecidos por la OIT sobre trabajos forzados, libertad de asociación y otros criterios pertinentes, así como la Declaración Universal de Derechos Humanos y la Convención de las Naciones Unidas de los Derechos del Niño.

Un elemento central de SA 8000 es el Fuerza Laboral Infantil y los criterios que incluye lo siguiente:

- La compañía no se comprometerá o apoyará la explotación infantil laboral.
- La compañía debe establecer, documentar y mantener una efectiva comunicación de políticas y procedimientos apropiados para promover la educación para niños abandonados que son sujeto de leyes de educación locales o han dejado la escuela, incluso los medios para asegurar:
- Que ninguno de tales empleados trabaje durante las horas regulares de escuela.
- Que el tiempo combinado de actividad laboral, asistir a la escuela, transporte y cualquier actividad no exceda de 8 horas al día.
- Que, en actividades de trabajo, no se permitirá trabajar a tales trabajadores durante los períodos durante el día que no sea saludable, inseguro o arriesgado para los niños, incluyendo su transporte.

¿Este movimiento se enfoca en el desarrollo social o ético? La norma está en esta discusión.

LAS APLICACIONES

SA 8000 puede ser utilizado como una herramienta de comprensión de administración ética, como un código de auditoría y verificación. La organización puede principiar a efectuar los controles necesarios de una manera a tiempo y de una forma para complementar algún requerimiento futuro para obtener el SA 8000 propio.

Muchas lecciones se han aprendido de lo que es el proceso de desarrollo rápido y la experiencia ha sido utilizada para un rápido crecimiento competitivo en el campo de auditoría social y ética. Un campo en el cual la auditoría social difiere es que adicionalmente a la inspección tradicional en el lugar de evidencia, la mira es un rango más amplio de personas interesadas que son auditadas. Esto incluye empleados y gerentes pero también representantes de la comunidad en que la empresa opera. El grupo central entrevistado es utilizado como evidencia subjetiva, por ejemplo, sobre el abuso de empleados, la información es balanceada y usada como soporte y evidencia objetiva. El resultado de la auditoría, si

no es totalmente aceptable, es invariablemente una recomendación para una mejora como parte de una organización en el proceso de mejoras continuas.

Algunos ejemplos de situaciones encontradas en el lugar por auditores sociales ilustran las peculiaridades de una auditoria social contable. En China donde hay una restricción legal de un niño por familia, un niño adicional que puede nacer en una familia extendida, no es fuera de lo común encontrar a estos jóvenes reemplazando a sus hermanas en fábricas, produciendo de esa manera una disparidad entre la edad observada y la edad oficial de un trabajador. La seguridad guarda también un dilema en contratos por servicios. Estos deben ser muy inspeccionados y comparados con de referencias de otras personas y centrarse en la evidencia grupal para asegurarse que no exista coerción hacia el trabajador o que sea forzado. En las fábricas en las que los empleados se quedan a vivir, los directores de ellas tienen que vigilar los dormitorios por problemas de segregación y sobrepoblación.

Las dificultades que pueden encontrar los auditores sociales son las relaciones con su grupo central de participantes entrevistados son problemas de comunicación entre culturas y dominación de lenguaje, así como hacer preguntas de a trabajadores de provenientes de lugares remotos, otras culturas. Se necesita gran cuidado y esfuerzo para asegurarse de que la información sea objetiva y no meramente una distorsión personal de un auditor.

Métodos de información alternativa a menudo deben ser utilizados para asegurarse de validar, la información obtenida.

La auditoria social debe de medir la evidencia en el contexto de las normas locales para que el juicio final de la auditoria sea válido. Una norma aceptable de ubicación para dormir, por ejemplo, sería una litera de metal en un cuarto para un máximo de 6 a 8 personas, porque esta es una norma aceptada en China y en cualquier lugar del Lejano Oriente. Facilidades en sanitarios que llenen los requisitos básicos de privacidad y limpieza. En otro respecto, deberá haber una norma similar que se adapte tanto en el Lejano Oriente, como en Londres o en Nueva York.

EL FUTURO.

SA 8000 es el último desarrollo en el camino del manejo de normas de sistemas que principiaron con la calidad en el ISO 9000, estas proporcionaron al medio la norma ISO 14001 y ahora las normas de auditoria social y ética, demostrando de esta manera la dimensión ética en las operaciones. Es de mucha importancia para la mayoría de compañías de negocios modernos el que ellos reconozcan que los consumidores están pidiendo una preferencia ética al escoger con quién ellos hacen sus compras. Muchos propósitos de planeación para nuevos negocios en desarrollo deben incluir una valoración ética y un análisis del impacto en el medio ambiente. Más aun el método de auditoria es aplicable no sólo a los proveedores y empresarios en el mundo desarrollado sino también para facilitar a los gerentes en el Oriente sus operaciones.

Ahora hay una herramienta poderosa en las manos de los empresarios para identificar y ayudar a resolver los abusos y las inconformidades, por medio de la auditoria social.

2. Valores Corporativos.

Código de conducta.

Cumplimiento de los valores.

Procedimiento: Se usará una encuesta, en la que se evaluará a todo nivel, se harán grupos focales (de 6-8 personas), buscando encontrar datos concretos para analizar. Los gerentes llenan individualmente su encuesta.

En esta encuesta se buscan las PERCEPCIONES sobre los valores, no se debe sesgar la opinión abierta de la gente, debe ser un ejercicio del día a día.

"No se busca blanco o negro, debemos ser concientes que es un proceso gris"

Proceso De Evaluación Y Encuesta SA 8000

1. Se convoca un grupo de 6-8 empleados.(Se seleccionaran 3 fincas al azar en cada división, un grupo de supervisores).

2. *Introducción:* Se hace una presentación clara de quienes somos, se explica claramente el por que se esta haciendo esta evaluación.

3. *Confidencialidad y opiniones abiertas:* Se pregunta al grupo que piensan ellos (buscar opiniones abiertas), se debe expresar que se guardará la confidencialidad de opiniones individuales (se debe

reservar el nombre de la quien da una opinión). Se tiene la ventaja que la gente suele ser mas abierta con encuestadores de afuera de la división.

4. *Preguntas y respuestas:* Se toman las preguntas de la encuesta, en el orden entregado. Se puede explicar que significa el valor. Se les solicita de cada una de las preguntas, que den un ejemplo bueno y un ejemplo malo (para asegurarnos que ellos entiendan la pregunta.) Ser guías de discernimiento ante el grupo. Debemos asegurar que entienden la pregunta, y que la pregunta va dirigida a lo que hace LA COMPAÑIA (no casos particulares).

5. *Calificación:* Se toman calificaciones individuales, y se cuestiona el porque de cada puntuación, los comentarios sobre las puntuaciones son VOLUNTARIOS, y se toman estos para alimentar el reporte a entregar al equipo Gerencial.

6. *Posibles confusiones o sesgos:* No tienen confianza del proceso incertidumbre sobre la confidencialidad, sugestión del grupo, analfabetismo. Si después de usar varias estrategias en pro de la comprensión del grupo, no se logra que el grupo entienda, se puede cambiar el grupo.

7. *Recomendación para la Muestra:* 6 grupos de obreros en las fincas, 1 de los cuales tiene que ser de solo mujeres (debe guiarlo una mujer, justificado por acoso sexual.) 3 grupos de supervisores (fincas), 1 grupo de no gerentes (oficinas), 1 grupo de Gerentes.

8. El equipo evaluador debe dar un resumen al final de la semana, donde se dan los conceptos que definen cada valor según los encuestados, se debe presentar estadísticas graficadas según grupos (Gerentes, Supervisores y Empleados), y buscar estadística de consistencia. Material que será la base para el análisis de Gap's de cada división.

- Se debe hacer un reporte oral al Gerente General.
- Cada grupo se deben digitar según el formato en Excel sugerido, buscando estandarización entre las auditorías de divisiones.
- Presentar grafica resumen de los datos. (según formato)
- Puntualizar conductas (ejemplos) para facilitar la identificación de los gap's.
- NO SE INTERPRETA la información, solo se presentan los datos.
- Se debe dejar claro que si existen dudas un facilitador consultante, será el encargado del análisis de la brecha.

Destrezas para el grupo asesor: toma de decisiones, de facilitación.

Dilemas éticos:

Correcto vs Incorrecto

Correcto vs Correcto: Se cumple un valor pero se incumple con otro valor.

Se deben analizar las conductas con relación a los valores.

3. Responsabilidad Social SA 8000

Objetivo: Buscar evidencias de cumplimiento de la norma. Presentar información para facilitar el nivel de entendimiento.

Discriminación

Depende: Todo depende de la situación, es importante entender la interpretación del estándar. Entre mas se limitan las descripciones menos flexibilidad hay. "Si no hay preguntas hay algo malo".

Participantes interesados:

- ONGs es un grupo de interés, algunas tienen un enfoque limitado, otras (como la cruz roja) tienen un enfoque mas universal. (En China hay una sola ONGs, pero Filipinas hay 60.000 ONG's).

- Sindicato: para SA 8000, lo importante es que los trabajadores tengan libertad de asociación.

Es importante conocer tanto de ONGs y sindicatos: ¿Cuál es su interés actual?, ¿Cuál es el interés potencial?

- *Gobierno:* No siempre las condiciones laborales (salariales) legales, son las adecuadas.

- *Consumidores:* Se busca un buen producto, con una buena calidad, y sobretodo un Buen Precio. Los europeos están exigiendo de donde vienen los productos. (Identificar en un proceso las implicaciones sociales.)

- *Cadenas de abastecimiento:* Los proveedores van identificando la presión, están viendo la necesidad de certificarse para poder ser tenidos en cuenta.

- *Transnacionales:* En la carrera de bajar los precios se contrata la producción con terceros, de países donde producir es mas barato. La marca contrata con proveedores. (Ejemplo Nike, Reebok, etc)

- Accionistas.

Interpretación de la norma.

Estudios de casos.

Reconocer evidencia objetiva: Evaluar y comparar con una norma (ISO 14000), evaluar/entrevistar empleados, y tratar de verificar si es verdad o no, y tomar decisiones de acuerdo a esto.

Evalúa imparcialmente las certificaciones SA para asegurar la validez de la norma. Tiene 50 compañías certificación SA 8000. (una de las cuales es una finca de Pascual y hermanos en España), CEPPA recibe la queja, piden la evidencia y la prueba y preguntan: que paso? Qué esta ocurriendo?, si hay una queja en el registro llama a la persona que hizo la auditoría. Una licencia SA 8000, tiene una validez de 3 años, ISO 14000 y SA8000 buscan salud y seguridad para los empleados.

La Misión de SA 8000: Mejorar las condiciones de trabajo a nivel mundial (cargos, salarios, horas laborales). Se trabajará en asociación con ONG's, organizaciones laborales. Se busca "gano-ganas", entonces se debe encontrar un equilibrio.

4. Principios Básicos SA 8000

1. Prevención en vez de corrección.
2. En apoyo con las convenciones de la OIT (organización internacional del trabajo): Derechos humanos, de los niños, organizaciones laborales.

Tipos de evaluación:

- *1ra Instancia:* Interna, auto evaluación para estar que se esta cumpliendo con nuestros propios procedimientos. Se necesita un proceso continuo de monitoreo de actividades.

- *2da Instancia:* Evaluación por parte de un tercero (un cliente, un comprador, un consultor). El problema potencial de un consultor es la credibilidad, puesto que la relación que tengo con el consultor es privada. *3ra Instancia:* Evaluación por parte de organismo externo (certificador), sin intereses creados, que busca evaluar el cumplimiento, donde cada 6 meses se audita parcialmente para mantener el sistema, para asegurarse que los cambios que se hicieron sigan en su lugar.

Medidas correctivas:

El auditor esta buscando cumplimiento, existen tres categorías de hallazgos:

Violación Mayor, es una violación sistémica: Es algo fundamental que hace falta o que no esta haciendo bien. Trabajo infantil, 70 horas de trabajo semanal, discriminación, no hay apoyo de la alta gerencia. Con una violación mayor no hay certificación. La certificación puede perderse.

Violación menor: Descuido de un problema no sistémico, no se firmo un certificado, una puerta estaba cerrada con cerrojo. Se debe tomar la decisión si es sistémico o es menor. ¿Cuándo se detectan muchas violaciones menores, se debe cuestionar, es un sistema controlado?, ¿Hay riesgo que se convierta en mayor?

Acción remedial:

Si usted encuentra un niño trabajando usted debe remediar esto con que el niño tendrá educación, y algún trabajo suave (menor a 10 horas semanales) que le permita ganar algún dinero. Si hay un conflicto entre la ley y la norma, se basa en la que sea mas estricta (niño: menor de 15 años).

Norma No.1 / Trabajo Forzado:

Presión física o psicológica como perder el trabajo, intimidación, miedo; la compañía no puede quedarse con los documentos al iniciar el trabajo.

Norma No.2 / Trabajo Infantil:

"La compañía no empleará Niños", es decir no se contratará niños. Sin embargo la compañía debe tener un plan de remediación en caso de encontrar en la actualidad un niño trabajando, la compañía debe garantizar educación para ese niño hasta la edad de 15 años. Los niños no deben ser sometidos a condiciones insalubres ni inseguras.

El trabajo infantil hace parte del tejido socio económico: prostitución, drogas. La compañía debe trabajar con los proveedores, en teoría, el proveedor debe poder probar que tiene un plan.

Un riesgo aceptable, es aquel en el que existen reglas, leyes que rigen procedimientos, el sistema, y se conocen las implicaciones de no cumplirlas.

La razón por la cual hay niños trabajando es por un incitación de padres o responsables, producto de un sistema social. Se esta trazando una línea que dice "No contratemos niños y protejamos los que ya contratamos".

La percepción de la comunidades acerca de la formación escolar, es reacia, pues las expectativas de ocupación de los niños en las comunidades obreras son ocuparse a "futuro" en actividades que no requieren de una educación formal.

Norma No.3 / Salud Y Seguridad:

La compañía debe tener un representante de salud y seguridad, un representante de los altos ejecutivos en salud y seguridad (no es alguien de tiempo completo, es un designado, responsable y eficiente), se debe velar porque se de capacitación regular para prevenir y minimizar los problemas de salud y seguridad. Se deben proporcionar baños limpios y agua potable.

Norma no.4 / libertad de asociación:

La compañía respetará a los sindicatos y al derecho del trabajador a negociar colectivamente. La norma no incita, ni obliga a la formación de un sindicato, pues existen gobiernos, como China, en donde no están permitidos los sindicatos por ley. Lo que se esta diciendo es que si la ley no permite reunirse sindicalmente, los empleados pueden unirse en grupos.(comités sociales, deportivos, reunir comentarios y llevarlos a la administración, etc.). La compañía debe asegurarse que no haya discriminación contra los representantes sindicales. Los trabajadores deben tener un representante de los trabajadores (electo y seleccionado por los trabajadores), debe haber un representante de salud y seguridad, y un representante de la alta gerencia, puede ser posible que el representante de alta Gerencia puede ser el mismo que el representante de salud y seguridad.

Norma No.5 / Discriminación:

Una conducta discriminatoria es la que produce un efecto ofensivo y segregador contra alguien. Existe normalmente un patrón (ligado a la cultura) que se conoce previamente de discriminación. Este patrón debe ser probado. La compañía no debe emplear ni apoyar la discriminación.

Norma no.6 / practicas disciplinarias:

La compañía no permite las multas, ni castigo físico, ni abuso verbal, ni coerción mental o física, ni amenazas de despidos o de daño personal. Lo que si se permite es un plan de acción, un plan disciplinarios paulatino.

La compañía debe procurar que los estándares de producción sean acordes con la capacidad del empleado.

La compañía tiene derechos, y el empleado tienen derechos, no hay multas arbitrarias. Las multas definitivamente no se permiten.

Norma no.7 / horas de trabajo:

Máximo legal hasta 48 horas por semanas, un día libre por semana; se debe asegurar que el tiempo extra tenga un pago mayor, y no exceda 12 horas por semanas, y no se solicite "regularmente". El sistema de 48 horas por semanas, se aplica también a la línea ejecutiva / administrativa, pero la idea de estas auditorias son centrarse en el personal de la línea de producción.

Norma no.8 / compensación:

Para ser certificados los salarios serán suficientes para cubrir las "necesidades básicas", una calidad de vida razonable. La canasta alimenticia (según la O.M.S, son las cantidad de alimentos para una alimentación de 2.100 calorías, mas algunos artículos "necesarios"). Los empleados deben saber que es lo que se les esta pagando, a que corresponden las deducciones. La compañía debe proveer información a los trabajadores sobre lo que se les esta pagando, y se les debe pagar de manera conveniente para los trabajadores.

Las formas típicas de pago, son los cheques, efectivo y las transferencias electrónicas, de manera de que se le pague de manera justa y a tiempo.

Si se encuentra que el día de pago varios empleados son asaltados, la compañía debe velar por esto. Si existen problemas de compensación, se debe tener un plan gradual, para equilibrar los salarios con el cubrimiento de las necesidades básicas (se usa el 40% mensuales en alimentación). El equipo auditor debe estudiar y promediar los gastos recurridos mensualmente por el empleado. El equipo auditor si encuentra que los gastos de los empleados son iguales a los egresos, el equipo auditor dará 18 meses, para los cuales la empresa tiene que hacer aumentos sistemáticos. Recursos Humanos deberá establecer a cuanto equivale el costo de la vida en las divisiones a ser auditadas, basándose en criterios compartidos, sobre una dieta de 2.100 calorías, y con condiciones de electricidad y agua.

La revisión de los registros médicos es el mejor indicio que los accidentes más predominantes, y esto estima el tipo de protección necesaria. El equipo de protección ha sido diseñado por experiencias previas, el equipo debe adaptarse a las condiciones. El riesgo aceptable (peligro potencial que sugiere el uso de alguna medida protectora), no puede ser tolerado bajo la excusa de incomodidad, o alergias, etc. Cuando hay un accidente, un daño potencial siempre el "culpable" es la compañía. La compañía debe velar por el cumplimiento absoluto total y día a día de la norma.

Norma No.9 / Sistema De Gestión:

- *Política SA 8000:* Esta la administración involucrada?. Siempre se debe buscar la relación entre la revisión de la administración, medidas correctivas y monitoreo interno. Se deben enlazar las funciones de: representación de los trabajadores de SA 8000 (quien comunica, es seleccionado democráticamente y trabaja por los trabajadores. Si se tiene un sindicato se sugiere que el representante de SA 8000 sea un representante del sindicato), representación de la Alta Gerencia y una representación de salud y seguridad. (Puede ser el mismo).

- *Control de Proveedores:* Suele ser un problema generalizado en la mayoría de las muy grandes (Nike, Hallmark, etc) las cuales no producen compañías solo compran los productos terminados (ej. En unos zapatos Nike de Dlls \$85.0, solo Dlls \$2.50 equivalen a la mano de obra). Para Guatemala los productores asociados (contratos a 10 años con altas multas, el primer contrato expira en 2.006). Es importante elegir los proveedores mas representativos (mayor tiempo y mayor representación económica) para hablar con ellos, y llevarlos a entender los problemas sociales (ej. Discriminación, menores de edad, etc) pero establecer un plan de acción a largo plazo. No se puede forzar a cumplir la norma.

- *Comunicación externa:* La compañía debe involucrar a grupos externos: universidad local, la prensa, ONG, etc, este es un proceso participativo. Compartir con la comunidad = Sociedades de Alianza.

- *Acceso para verificación:* La compañía auditara puede solicitar evidencias, búsqueda de registros.

Planificación de la auditoria:

Es importante que el grupo auditor conozca la lengua, y los dialectos, la cultura local, que tenga diversidad de genero, que conozca leyes (datos críticos, estadísticas), reglamentos de seguridad, se necesita un experto (que tenga un conocimiento del negocio, pues se necesita saber donde esta el abuso típico).

- Una pre-auditoria, puesto que hay cierta evaluación que requiero saber de la finca antes de la auditoria, ejemplo: desglose del idiomas (por comunicación).

- Planear donde se harán las entrevistas con los trabajadores y cuanto tiempo ocuparan. (con quienes se va a hablar?).

- Asegurar que las entrevistas y trabajadores permanezcan anónimos, pues se debe garantizar que no halla represalias.

- Selección de las ONGs: OIT, UNICEF, Cruz Roja, etc.

- Hacer la auditoria del pago: Todos están ahí, hay mucha conversación, hay algunas quejas, hablan de deducciones, de las horas extras. Se deben hacer preguntas relacionadas con la satisfacción el trabajo, con la compensación, respecto a si hay o no trabajo infantil.

Entrevistas con los trabajadores:

El entrevistador siempre debe de informar su rol y el objetivo de sus preguntas. No es recomendable hacer mas de 3 preguntas por 30 minutos, los auditores deben tener técnicas indirectas de interrogación, deben saber estudiar, deben tomar notas para referencia. El equipo de auditores es quien selecciona a los trabajadores.

Notas Sobre Estudio De Casos

El registro se necesita para probar que se esta cumpliendo con los requerimientos del sistema . La Gerencia debe revisar resultados de las auditorias internas. La compañía debe ser responsable administrando registros, y previendo un plan futuro.

Cuando hay una auditoria de certificación, es decisión del auditor decir si esta o no cumpliendo con la evidencia. El auditor no debe establecer investigaciones, puesto esto ocupa mucho tiempo, es la compañía quien debe encargarse de reunir las evidencias, y disponer de los recursos para conseguir la documentación. Es responsabilidad de la compañía dar Registros, Evidencias.

Si somos concientes y No empleamos niños, no se debe invertir mucho tiempo en búsqueda de violaciones a esta norma.

Cuando no tenemos evidencias no podemos dar una No Conformidad Mayor, pero si hay indicios, no se debe certificar, pero se debe dar un plazo para la entrega de evidencias por parte de la compañía.

Es importante preguntarnos acerca de la Importancia, del Compromiso que toma para la compañía la responsabilidad social.

La idea no es preocuparse por el cuanto, la idea es centrarse en el proceso. Debemos asegurarnos que siempre se monitorea el sistema, ("el precio de la libertad es la vigilancia eterna.")

Se debe planificar la auditoria, para capturar la mayor información, para poder buscar evidencias en el tiempo y con los recursos presupuestados.

Se debe administrar muy bien el tiempo, y el auditor debe estar familiarizado con la cultura, con el lenguaje. Se necesita alguien de esa cultura que entienda y que pueda interpretar las conductas cotidianas.

En el caso de las herramientas debemos pensar en el concepto del uso/abuso es muy importante. Si hay una sospecha, se debe buscar las evidencias.

Cuando hay mas de una certificación se busca hacer una "sinergia", puesto que hay elementos en común, como capacitaciones, salarios, etc. La empresa podrá utilizar el mismo sistema para las normas certificadas, no tiene sentido tener sistemas separados. Los certificadores deben verificar que se están cumpliendo los requisitos que sean específicos, pero se pueden usar los mismos registros para ISO 14000, ISO 9000, SA 8000,etc.

Es posible tener una "Política Maestra", no es necesario caer en la proliferación de normas, es necesario documentar los procesos, y entenderlos.

Respecto a la AUDITORIA: Se debe tener en cuenta la Planificación, el tiempo (para las entrevistas), el lenguaje (dialectos).

Se sugiere tener un grupo de 6-8 personas.

Debe buscarse evidencias de la preparación de la compañía para la auditoria. Se preparó la compañía para la auditoria?, cuánto tiempo?

Cada caso es diferente, y varía en condiciones particulares, de cada país. Se debe tener un Balance entre los beneficios de la compañía y los de los trabajadores, con el objetivo de proteger a los trabajadores de los abusos típicos.

Trabajo enviado por:

M. Oswaldo Cospin

mcospin@hotmail.com

ANEXO N° 8: MODELO COP/IE'93

Fuente: Cantera Herrero (1995) "Del control externo a la Auditoría de recursos" Ed Gestión 2000. Barcelona.

El modelo fue elaborado por Instituto de Empresa y el colegio Oficial de Psicólogos de España en el año 1993.

Este modelo de auditoría que se presenta no abarca la auditoría social en su totalidad, abarca tres aspectos:

- Un diagnóstico de las prácticas concretas de la empresa en materia de adquisición, de estímulo y de desarrollo de las competencias.
- Un análisis de las consecuencias objetivas de estas prácticas: estructura de los puestos y de los efectivos, estructura de las retribuciones, tipos de formación entre otros.
- Un análisis de las consecuencias subjetivas de estas prácticas: comunicación interna, nivel de implicación y clima laboral, etc.

Considera que un modelo operativo de auditoría de recursos humanos se debe basar en el concepto de "Competencia" como valor activo de una compañía. El tener o no tener Competencias es una visión más operativa y cuantificable que la visión de disponer o no de un recurso humano, es decir, que competencias sustituyen a los recursos humanos. Este concepto implica reconocer la aportación de los recursos humanos. Este concepto implica reconocer la aportación de los recursos humanos al desarrollo estratégico. Las competencias son; las combinaciones de saber: conjunto de conocimientos técnicos y de gestión; saber estar o ser: conjunto de actitudes fruto de la sinergia del trabajo grupal, y saber hacer: conjunto de habilidades fruto de la experiencia y del aprendizaje. Esto es, el conjunto de conocimientos teóricos y prácticos que tienen los trabajadores y se ponen de manifiesto en el ejercicio de su actividad.

Por lo tanto, estas competencias deben ser analizadas desde tres perspectivas de gestión:

- Adquisición: como se facilita o proporciona a las empresas las competencias necesarias. Se interesa entre otras por las prácticas siguientes: descripción de las funciones, evaluación y clasificación de éstas, el precio de las mismas y los procesos de contratación.
- Estimulación: cómo se movilizan y se motivan las competencias preexistentes para alcanzar los objetivos. Las prácticas que se analizan son por ejemplo: el sistema de retribución, la apreciación de los resultados, la mejora de la calidad de vida en trabajo.
- Desarrollo: cómo evolucionan las competencias para adecuarse a los cambios estratégicos. Las prácticas que examina el auditor son: la formación profesional del personal, la promoción y gestión de carreras, la información y comunicación en la empresa.

Sobre estos tres ámbitos básicos de competencias empiezan a desarrollarse áreas de análisis. Estas áreas posteriormente determinan las tres dimensiones de la auditoría : 1) ratios de gestión. 2) Diagnóstico. 3) Plan de acción.

Así se establecen 20 áreas (7 en ámbito de adquisición, 8 en estimulación y 5 en desarrollo) con unos ratios significativos (un total de unos 150: 60 en el área de adquisición, 56 en el área de estimulación y 44 en el área de desarrollo) que permiten la realización de un diagnóstico para finalmente establecer 20 planes de acción de cambio constante (proceso de gestión / desarrollo de recursos humanos)

20 áreas

Adquisición	Estimulación	Desarrollo
1. Estructura organizativa	8. Análisis estr. Salarial	16. análisis de formación
2. análisis de puestos	9. análisis de evaluación	17. Análisis de las promociones
3. Valoración del puesto de trabajo	rend/potencial	18. análisis de los planes de carrera o sucesión
4. Análisis de planificación de RH	10. análisis de salud laboral	19. Análisis de la comunicación interna
5. Análisis de selección	11. productividad y condiciones de trabajo.	20. Análisis del clima laboral
6. Análisis de contratación	12. análisis de calidad de vida laboral	
7. Análisis de la adm. De personal	13 análisis ergonómico	
	14. análisis ec. R.H	
	15 Análisis estr. R.H	
7 áreas	8 áreas	5 áreas

Este esquema posibilita una visión completa y compleja de la realidad socio-laboral, que denota la variedad de tareas y el valor estratégico de la Dirección de Recursos Humanos. Para cada una de estas 20 áreas se pueden representar los ratios significativos siguientes:

A) Adquisición:

1. Estructura organizativa

- 1) Planilla total a fin de año por niveles jerárquicos.
- 2) Plantilla fija a fin de año por niveles jerárquicos.
- 3) Plantilla temporal a fin de año por niveles jerárquicos.
- 4) Plantilla mensual media del año por niveles jerárquicos.
- 5) Reparto de plantilla total a fin de año por antigüedad y por niveles jerárquicos.
- 6) Reparto de plantilla total a fin de año por edad y por niveles jerárquicos.
- 7) Reparto de plantilla total a fin de año por nacionalidad.
- 8) Reparto por sexo de la plantilla total a fin de año.
- 9) Reparto de plantilla total a fin de año según estructuras de cualificación
- 10) Número de empleados de empresas de trabajo temporal.
- 11) Número de becarios.
- 12) Plantilla mensual media de trabajadores temporales.
- 13) Número de disminuidos físico/psíquico.
- 14) Reparto de personal por nivel de formación.

2. Análisis de puestos

- 1) Número de puestos/plantilla.
- 2) Nivel medio de ocupantes por puestos.
- 3) Puestos descritos / puestos no descritos.
- 4) Nivel de definición de los puestos.
- 5) Número de profesiogramas utilizados.

3. Valoración del puesto de trabajo

- 1) Tiempo de duración en valorar un puesto.
- 2) Relación puestos valorados / puestos no valorados
- 3) Nivel de definición de la valoración del puesto
- 4) Nivel de actualización de la valoración
- 5) Nivel de utilización de la valoración

4. Análisis de planificación de RH

- 1) Nivel de cálculo de plantilla en función de previsiones
- 2) Nivel de aceptación cambio tecnológico en función de previsiones.
- 3) Relación de absentismo / rotación en la planificación.
- 4) Relación cartera de pedidos / planificación.
- 5) Relación horarios / carga de trabajo.

5. Análisis de selección

- 1) Nivel de planificación de la selección
- 2) Nivel de utilización del análisis de puestos para la selección
- 3) Nivel de utilización de fuentes de reclutamiento.
- 4) Tasa de selección: número candidatos / número de puestos.
- 5) Razón de selección: n° de candidatos válidos / n° de candidatos totales.
- 6) Niveles de utilización de pruebas de selección.
- 7) Niveles de utilización de criterios de decisión en selección
- 8) Número de empleados rechazados / presentados.
- 9) Número de personas que no superan el período de pruebas.
- 10) Relación criterios de selección / rendimiento.

6. Análisis de contratación.

- 1) Números de contratos fijos / temporales.
- 2) Número de personas que no superan período de prueba.
- 3) Número de empleos con contrato indefinido.
- 4) Número de empleos con contrato temporal.

- 5) Número de empleos para trabajo estacional.
 - 6) Número de empleos en empresas de trabajo temporal.
 - 7) Número de empleos para menores de 25 años.
 - 8) Número de empleos para mayores de 45 años.
7. Análisis de la adm. De personal
- 1) Nivel de utilización del inventario de recursos humanos.
 - 2) Composición del inventario de recursos humanos.
 - 3) Nivel de coherencia contrato / tipo de puesto.
 - 4) Nivel de conocimientos del empleado sobre el reglamento interno.
 - 5) Nivel de actualización del reglamento interno.
 - 6) Nivel de control en el cálculo de paga variable.
 - 7) Nivel de confirmación de pago nóminas.
 - 8) Nivel de comprobación de anticipos.
 - 9) Nivel de protección de los sistemas informáticos.
 - 10) Nivel de cumplimiento de fecha de pago.
 - 11) Nivel de cumplimiento de pagos en los plazos legales.

B) Estimulación

8. Análisis de estructura salarial.
- 1) Remuneración mensual media de todo el personal.
 - 2) Tasa de evolución: remuneración media año1/ remuneración media año 2
 - 3) Comparación con tasa de inflación.
 - 4) Remuneración mensual media por niveles jerárquicos.
 - 5) Reparto de número de empleados por escalas de remuneración.
 - 6) Diferencia de salarios (relación entre la media del 10% de los empleados con remuneración más elevada y el 10% de los empleados con salarios más bajos.
 - 7) Top-salary: suma total de las diez remuneraciones más elevadas.
 - 8) Porcentaje total fijo / variable.
 - 9) Porcentaje total de la remuneración que depende de forma total o parcial de su rendimiento.
 - 10) Suma media anual de la participación de la empresa adquirida por el empleado.
8. Análisis de evaluación rend/potencial.
- 1) Nivel utilización de evaluación formalizada.
 - 2) Niveles jerárquicos de utilización.
 - 3) Número de personas /plantilla total con evaluación.
 - 4) Nivel de periodicidad de la evaluación.
 - 5) Nivel de feed-back de los resultados para el personal
 - 6) Nivel de participación con sus apreciaciones.
 - 7) Nivel de utilización para promoción /carrera.
10. Análisis de salud laboral.
- 1) Número de accidentes de trabajo por niveles jerárquicos.
 - 2) Número de jornadas perdidas por accidentes de trabajo.
 - 3) Número de accidentes durante el trayecto.
 - 4) Número de jornadas perdidas por accidentes durante el trayecto.
 - 5) Número de incapacidades permanentes como resultado de los accidentes
 - 6) Número de enfermedades profesionales declaradas a lo largo del año.
 - 7) Número de empleados de la empresa con afecciones patológicas de carácter profesional.
 - 8) Tasa de frecuencia de accidentes laborales: números de accidentes con paro / miles de horas de trabajo.
 - 9) Tasa de gravedad: número de jornadas perdidas por accidentes laborales / miles de horas de trabajo.
 - 10) Índice de gravedad: $\text{total tasa de IPP} / \text{total horas trabajadas} * 10^6$
11. Productividad y condiciones de trabajo.
- 1) Número de huelgas.
 - 2) Número de días de huelga.(duración de la huelga * número de huelguistas)
 - 3) Tasa de importancia de la huelga: número de huelguistas /plantilla total.
 - 4) Tasa de intensidad de huelga: n° total de días de huelga / n° de huelguistas.

- 5) Tasa de propensión a la huelga: n° de jornadas de huelga / total plantilla empresa.
 - 6) Indicador específico área: plantilla huelguistas de A / plantilla total de A.
12. Análisis de calidad de vida laboral.
- 1) Horas de trabajo semanales por niveles jerárquicos.
 - 2) Número de trabajadores que se benefician de un sistema de horario variable.
 - 3) Número de trabajadores a tiempo parcial.
 - 4) Número de días de vacaciones.
 - 5) Número de días de permiso.
 - 6) Número de horas extras.
 - 7) Número de horarios nocturnos.
- 13 análisis ergonómico
- 1) Número de maquinas / personas.
 - 2) Nivel de polivalencia media: n° de maquinas que gestionan una misma persona.
 - 3) Número de accidentes por mala utilización de máquinas.
 - 4) Nivel de obsolescencia máquina.
 - 5) Nivel de frecuencia de cambios.
 - 6) Nivel de reconocimiento médico: duración / período.
14. Análisis económico de recursos humanos.
- 1) Productividad: gastos de personal + cargas sociales / valor añadido.
 - 2) Valor añadido / plantilla productiva.
 - 3) Valor añadido / total plantilla.
 - 4) Conjunto salarial + cargas año N / conjunto salarial + cargas año N-1
 - 5) Producción año N/ Producción año N-1.
 - 6) 15 Análisis estructura de recursos humanos.
 - 7) Coste de servicios de personal por empleado: total coste de servicios de personal / n° de empleados.
 - 8) Gastos de servicios médicos.
 - 9) Gastos en transporte de personal.
 - 10) Nivel de medios materiales en la función de personal.
 - 11) Número de personas de recursos humanos / N° de empleados.

C) Desarrollo.

16. Análisis de formación.
- 1) Porcentaje de masa salarial dedicada a la formación
 - 2) Nivel de planificación de la formación.
 - 3) Nivel de utilización de un diagnóstico de necesidades.
 - 4) Número de horas de formación / plantilla total.
 - 5) Número de horas de formación por niveles jerárquicos.
 - 6) Número de horas de formación por estructura de cualificación
 - 7) Número de horas de formación por área funcional jerárquica.
 - 8) Número de empleados con formación retribuida.
 - 9) Número de empleados con formación sin retribuir.
 - 10) Porcentaje hora dentro / fuera de jornada.
 - 11) Nivel de planificación en la evaluación de la formación.
 - 12) Número de horas por tipología de formación.
 - 13) Porcentaje formación externa / formación interna.
 - 14) Nivel de innovación en el diseño de cursos.
17. Análisis de las promociones.
- 1) Número empleados promocionados durante el año a una categoría superior.
 - 2) Número de cambios (traslados)
 - 3) Número de promociones.
 - 4) Número de promociones / n° selección externa.
 - 5) Número de promociones / n° amortización puesto.
 - 6) Número de empleados de una promoción trianual.
18. Análisis de los planes de carrera o sucesión.
- 1) Número de candidatos por promoción.

- 2) Porcentaje de promocionados por carrera.
- 3) Tiempo medio de promoción en proceso de carrera
- 4) Nivel de formación en proceso de carrera.
- 5) Nivel de utilización de plan de carrera / selección. Externa.

19. Análisis de la comunicación interna

- 1) Nivel de información periódica a todo el personal.
- 2) Nivel de información puntual sobre la estrategia de la empresa
- 3) Tipos de medios comunicación ascendente.
- 4) Tipos de medios comunicación descendente.
- 5) Tipo de contenido informativo.
- 6) Nivel de información en reuniones periódicas.
- 7) Nivel de sugerencias de la dirección.

20. Análisis del clima laboral.

- 1) Tasa general de ausentismo.: días de ausencia total / total días trabajados.
- 2) Tasa de plantilla masculina.
- 3) Tasa de plantilla femenina.
- 4) Tasa de absentismo por niveles jerárquicos.
- 5) Absentismo (nº de días por cada causa).
- 6) Tasa general de rotación.
- 7) Tasa de rotación masculina.
- 8) Tasa de rotación femenina.
- 9) Tasa de rotación por niveles jerárquicos.
- 10) Análisis de despidos (nº por cada causa)
- 11) Para la empresa de prestaciones complementarias (enfermedades / vejez)
- 12) Tasa de actividad en obras sociales.

Una auditoría de recursos humanos que estudie estos 150 ratios puede conseguir una amplia visión diagnóstica y prospectiva de la gestión y desarrollo de los recursos humanos. La visión más completa se consigue con un análisis interrelacionado entre los diversos ratios. Además, estos ratios pueden constituir un cuadro de mando.