

UNIVERSIDAD DE VALPARAISO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE AUDITORIA

"ELEMENTOS PARA LA AUDITORIA SOCIAL Y  
OPERATIVA DE RECURSOS HUMANOS"

MEMORIA PARA OPTAR AL TITULO DE CONTADOR  
AUDITOR Y EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADO EN  
AUDITORIA

Alumno: Rafael Parrao Ubilla

Profesor Guía: ALEJANDRO HAFFECE ING.

Profesor Informante: LEONCIO TIERRA C.

1997

227  
1997

UNIVERSIDAD DE VALPARAISO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE AUDITORIA

---

2100



UNIVERSIDAD  
DE  
VALPARAISO  
CHILE

MFN 970

## **“ELEMENTOS PARA LA AUDITORIA SOCIAL Y OPERATIVA DE RECURSOS HUMANOS”**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TITULO DE CONTADOR AUDITOR Y EL GRADO ACADEMICO DE LICENCIADO EN AUDITORIA**

*Recursos Humanos.  
Auditoría operativa.  
Encuestas.*

**ALUMNO :  
RAFAEL PARRAO UBILLA**

**PROFESOR GUIA :  
ALEJANDRO HAEFELE TH.**

**PROFESOR INFORMANTE :  
LEONCIO URRAC.**

**1997**

## **AGRADECIMIENTOS**

Estas páginas son los resultados convergentes de múltiples esfuerzos integrados en favor de un objetivo común. Es por ello tarea indispensable señalar aquí nuestros sinceros y profundos agradecimientos a todos quienes colaboraron para la conclusión de este trabajo.

Sin perjuicio de lo anterior, especial mención queremos hacer al Profesor de la Escuela de Auditoría, Don Alejandro Haefele Th. cuya orientación experimentada y siempre pertinente constituyó especial iluminación y motivación para conducir por buen sendero nuestras ideas.

Adicionalmente agradecemos también la cooperación formal y afectiva prestada por nuestra familia.

## INDICE

- Indice	I
- Introducción	1
- Primera Parte: La Organización y las Personas	7
- <b>Capítulo I: Persona y Organización</b>	7
- Por qué surgen las organizaciones	7
- En torno a la definición de organización	9
- Características generales de la organización	11
- Las personas en la organización	13
- <b>Capítulo II: Satisfacción en el trabajo</b>	21
- <b>Capítulo III: Organización y Administración de Recursos Humanos</b>	24
- Segunda Parte: En torno a conceptos de Auditoría Administrativa	28
- <b>Capítulo IV: Conceptos de Auditoría Operativa</b>	28
- Definición de auditoría operativa	30
- El sistema de control interno operativo	38
- Normas de auditoría operativa	42
- <b>Capítulo V: Auditoría Operativa a los Recursos Humanos</b>	48
- Alcance y oportunidad	52
- Métodos aplicados en la auditoría de personal	54
- Instrumentos de investigación de personal	57
- <b>Tercera Parte: En Torno a Conceptos de Auditoría Social</b>	60
- <b>Capítulo VI: Conceptos de Responsabilidad Social</b>	60
- La organización y su entorno	60
- La responsabilidad social	62
- Contenido de la responsabilidad social	67

- <b>Capítulo VII: Conceptos de Información Social</b>	69
- Información social	69
- La contabilidad social	74
- Medición de los datos sociales	76
- Contabilidad social y principios generalmente aceptados	78
- Usuarios de la información social	81
- <b>Capítulo VIII: Concepto de Balance Social</b>	83
- El balance social	83
- Contenidos del balance social	86
- <b>Capítulo IX: Auditoría Social</b>	93
- Concepto de auditoría social	93
- Normas de auditoría social	96
- Metodología de auditoría social	98
- <b>Capítulo X: Instrumentos para la recolección de datos en Auditoría Social</b>	101
- Moral y productividad	101
- La entrevista	105
- <b>Capítulo XI: Las Encuestas de Opinión</b>	106
- Beneficios de la encuesta	106
- Requisitos de las encuestas	108
- Etapas en la aplicación de la encuesta	109
- El cuestionario	111
- <b>Capítulo XII: Ejemplo de Encuesta de Opinión</b>	119
- Objetivo general de la encuesta	119
- Objetivos específicos de la encuesta	119
- Modelo de encuesta de opinión	120
- Tabulación e índice de moral	127
- Informe del auditor	135

- <b>Conclusiones</b>	<b>138</b>
- <b>Notas</b>	<b>148</b>
- <b>Bibliografía</b>	<b>152</b>
- <b>Anexos</b>	<b>155</b>

## **INTRODUCCIÓN**

Ya no es por nadie discutible que el hombre contemporáneo se desenvuelve y se interrelaciona en escenarios inestables o no definitivos. Hoy, más que en ningún otro período de la Historia Occidental, el ambiente cultural se dinamiza a partir de numerosas y complejas mutaciones que alteran casi impredeciblemente las proyecciones, y obligan al hombre a permanecer atento y dispuesto ante las amenazas u oportunidades que las circunstancias le presentan. Basta revisar cronológicamente el desarrollo de las más diversas disciplinas en los últimos 100 años, para sorprendernos de las increíbles revoluciones que han experimentado y el impacto que han tenido en la vida del ser humano. Incentivadas y ejecutadas por el propio hombre, las alteraciones de escenarios le han obligado a accionar permanentemente en busca del equilibrio, de la adaptación y, en definitiva, de la sobrevivencia.

Las organizaciones empresariales, como reunión intencionada de recursos estructurados que buscan satisfacer necesidades externas e internas, no han estado alejadas de esta realidad. Por el contrario, han sido afectadas desde múltiples áreas de trabajo con ventajas y desafíos. En efecto, el desarrollo de la tecnología, el crecimiento de la población, la multiplicación y diversificación de las necesidades, la ampliación de los mercados, las innovaciones en la gestión de los recursos, las ventajas competitivas, la evolución de las ideologías, y otros factores de variada generación y heterogénea divulgación, han también impactado en los

modelos diseñados por las organizaciones para definir su misión, su estructura, sus estrategias de operación, y los métodos de administrar los recursos disponibles.

El ambiente en que se desenvuelven actualmente las organizaciones es altamente complejo, tanto por la conjugación de diversos componentes que hacen más trascendente el manejo de la información y la adopción de decisiones, como por el riesgo que representa la incertidumbre de un futuro indómito, múltiplemente determinado y colmado de desafíos. Lejos de existir herramientas consagradas y satisfactorias para garantizar el logro de los objetivos, nos encontramos con la presencia de variadas soluciones administrativas, exitosas bajo determinadas condiciones pero inútiles para generar estrategias absolutas y universales. En un medio empresarial donde los beneficios de la tecnología alcanzan a la mayor parte de los actores del Mercado, la competencia, que ya no es sólo institucional sino también internacional e intercontinental, motiva la búsqueda de las ventajas comparativas en el uso de los recursos naturales, y en las capacidades de innovación y calidad en el trabajo del personal.

Lo primero, la explotación de los recursos geográficos representa una oportunidad circunstancial, cuya vigencia depende de las propias limitaciones de la naturaleza y de la previsoría gestión del hombre. Lo segundo, en cambio, está limitado por la capacidad inconmensurable del ser humano, para crear problemáticas y diseñar respuestas; por la aptitud histórica de generar paradigmas culturales que, aunque

sustentados en principios universales, conforman soluciones innovadores. Creemos que son los recursos humanos, con los niveles adecuados de capacitación, idoneidad, creatividad, motivación, participación y satisfacción, los que marcan hoy, como lo harán en el tiempo venidero, la diferencia fundamental entre el logro y el fracaso; entre el crecimiento y la agonía de las Compañías. Las organizaciones están integradas por personas para servir, directa o indirectamente, a las personas; de manera que el hombre es el medio y el fin principal e irremplazable de las organizaciones, el recurso determinante de sus éxitos y el objetivo relevante de sus beneficios; y cualquier herramienta de gestión que desconozca esta condición será no sólo inacabada, sino que condenada a convertirse en hostil para el propio hombre.

Como una consecuencia intencionada o como resultado indirecto, las organizaciones, con identidad distinta a la de sus integrantes, afectan a sus propios subsistemas y al entorno con el que interactúan. La empresa genera un impacto externo en múltiples ámbitos y en diversos grados de intensidad y cobertura; desde la distribución de los bienes o servicios que constituyen su misión específica o su participación en el mercado comercial, laboral y financiero; hasta la imagen pública que difunde en el medio o la responsabilidad ecológica con que maneja su relación con la naturaleza. Ocuparse de esas relaciones con el entorno sistémico, ha sido especial interés de ciertas áreas de la Empresa, del Estado y de la opinión pública; sus razones son incuestionables y de conocida trascendencia.

La empresa genera también un impacto intraorganizacional a través de todas aquellas decisiones y acciones que afectan a la vida y al desarrollo del trabajo, dentro de sus unidades organizativas. Directa o indirectamente aquellas opciones alteran la relación de las personas, con grados diversos de compromiso. Aquí figuran actividades que pueden relacionarse desde la contratación de un trabajador, la evaluación del desempeño o su desvinculación definitiva; hasta la concesión de un día de permiso o el trabajo de horas extraordinarias. Cuantificar el impacto que esas acciones originan para el trabajador, especialmente en lo relacionado con la calidad de su trabajo y las fluctuaciones de su motivación, es una materia que no todos los administradores clasifican como relevante o saben como evaluar. Medir la eficacia y eficiencia de los sistemas y subsistemas implementados en el área de Personal, es algo que muchos también evaden, ya sea por desconocer sus implicancias, ignorar métodos de evaluación o considerarlo como una materia subjetiva.

La Auditoría, como herramienta de evaluación de los controles existentes y del grado de cumplimiento de los objetivos de la organización, representa, a través de la Auditoría Operativa y de la Auditoría Social, una oportunidad técnica para determinar el grado de eficacia de la gestión del personal y el impacto que las decisiones emanadas de esa gestión han ocasionado en la disposición de los trabajadores.

Creemos que este ámbito de la Auditoría , menos divulgado que el relativo a los Estados Contables y a la posición financiera de la empresa, ha desarrollado la trascendencia suficiente para justificar nuestro estudio y proyecto de aplicación.

Estamos convencidos que del manejo efectivo de los Recursos Humanos, emana la capacidad competitiva de las organizaciones para sustentarse y crecer en un medio complejo y dinámico. Muchas, si no todas, las medidas que pueden adoptarse en otras áreas de la empresa, no tienen validez operativa si no se acompañan de acciones relacionadas con el personal. Por lo anterior, es también necesario diseñar y mantener sistemas de información, evaluación y control acerca de la gestión del personal y de las circunstancias que generan en él, las decisiones adoptadas por la autoridad.

El objetivo general del presente trabajo es investigar, exponer y aplicar conceptos relacionados con la Auditoría Social de los Recursos Humanos.

Para ello, hemos diseñado tres grandes bloques de exposición, separados por efectos de presentación metodológica, pero estrechamente relacionados. La primera parte pretende definir y presentar un marco teórico introductorio a la Auditoría Operativa y Social de los Recursos Humanos; aquí deambularemos entre conceptos de Psicología Organizacional y Administración de Personal, para delimitar la importancia de los Recursos Humanos en el trabajo empresarial.

En una segunda etapa buscaremos precisar algunos alcances en tomo a los beneficios que la Auditoría Social representa, para la gestión organizacional. Para ello definiremos conceptos previos a la Auditoría Social, tales como contabilidad social, información social y balance social; precisaremos también las características de esta área de la Auditoría.

Finalmente, ofreceremos elementos de aplicación para la ejecución de una Auditoría Social, proponiendo una metodología que oriente los primeros pasos en este tipo de investigación.

De esta manera, augurando ya escasa bibliografía y conocimiento acerca de este ámbito de la Auditoría, pretenderemos construir un marco conceptual en tomo a esta temática, que ponga en adecuado nivel de relevancia el rol que cabe a las personas como recurso fundacional y fundamental de las organizaciones pasadas, presentes y venideras.

# **PRIMERA PARTE: LA ORGANIZACIÓN Y LAS PERSONAS**

## **CAPITULO I: PERSONA Y ORGANIZACIÓN**

### **Por qué surgen las Organizaciones**

Desde los orígenes mismos de la Historia de la Humanidad, el hombre se ha constituido en un ser social. Múltiplemente motivados, los primitivos cazadores formaron bandas de vida transeúnte que, tras siglos de aventura y de acumulación progresiva de garantías de existencia, desembocaron en aldeas neolíticas primero, en ciudades amuralladas e imperios universales después, y finalmente en grandes culturas permeables e interdependientes. El sentido mismo de la civilización subyace en la integración de miles de anónimos hombres y mujeres que, compartiendo espacios cada vez menores, dividen y especializan sus funciones, intercambian los frutos de su quehacer individual y renuncian a cuotas de su libertad en favor del Bien Común y de normas de convivencia política y social.

Concebir al ser humano como un ser gregario es definirlo como un ente formado y conformado entre otros, que requiere ineludiblemente la coexistencia social para alcanzar objetivos y diseñar permanentes alteraciones a su entorno vital, capacidades todas que aislado jamás lograría. Comprender su carácter "político" o "civilizado", significa entender que la definición cultural del individuo se determina por el

entorno social que le corresponde vivir; por el paisaje socio-cultural condicionado por el tiempo y el espacio, que direcciona las características particulares que la solución del encuentro entre el hombre y la naturaleza ha sido capaz de generar.

Hoy, como antaño, y consecuente al carácter sustancial del hombre, las personas nacen, viven y mueren en continua interacción con sus semejantes. Con mayor o menor grado de formalización, los grupos humanos generan organizaciones con una identidad distinta y más compleja que la de sus integrantes, o que la elemental sumatoria de los mismos. Schein señala que “una organización surge primero como una idea de una o varias personas” (1), que logran concretar una abstracción intelectual en una estructura organizada en favor de alcanzar un fin. Si consigue efectivamente los objetivos para los que fue creada, satisfaciendo necesidades sentidas por usuarios internos y externos, la organización logrará mantenerse en el tiempo y alcanzar algún nivel de estabilidad dinámica o incluso de crecimiento. Para Chiavenato, debido a las limitaciones individuales “los seres humanos son obligados a cooperar unos con otros para alcanzar ciertos objetivos que la acción individual aislada no conseguirá” (2); esto es que en la medida en que varias personas coordinan sus iniciativas, se percatan de que juntos pueden más que cada una de ellas por sí sola. Por esto es que para Schein “la idea básica que subyace el concepto de organización es, entonces, la idea del esfuerzo coordinado para la ayuda mutua” (3).

Si bien esta concepción integradora de los seres humanos es el fundamento y la temática de todas las disciplinas pertenecientes a las Ciencias Sociales, nos detendremos aquí en la vertiente administrativa de la teoría organizacional, en favor del objetivo final que orienta nuestra tarea.

### **En Torno a la Definición de Organización**

Detenerse en la definición de organización es enfrentar una diversidad de desarrollos conceptuales, originados en teorías y en autores que han colaborado a delimitar y analizar los factores componentes de la problemática organizacional. Así, para Barnard la organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas, que puede existir solamente cuando hay individuos capaces de comunicarse y que están dispuestos a contribuir con acción para cumplir un propósito común (4). Para Schein una "organización es 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" (5). Esta definición conlleva la existencia de cuatro características distintivas de un grupo humano constituido en organización, a saber:

- a) **Objetivos comunes**, realidad que concede utilidad y razón de ser al grupo.
- b) **División del trabajo**, en tanto los objetivos se consiguen con mayor facilidad si cada individuo hace algo diferente, es decir, si hay especialización y diferenciación de funciones.
- c) **Integración**, necesaria en la medida en que si diferentes personas ejecutan tareas diversas, por lo que se requiere una función que integre los esfuerzos de todos en favor de los objetivos comunes.
- d) **Coordinación**, pues cuando dos o más personas coordinan sus esfuerzos, descubren que juntos pueden hacer más que cada uno individualmente.

Otras conceptualizaciones orientan la definición de organización bajo la teoría general de sistemas, concibiéndola como un ente con capacidad de crecimiento y por ello, también de complejidad y de interdependencia. Katz y Kahn sostienen que la organización presenta las características típicas de un sistema abierto destacando: la importación, transformación y exportación de energía; la entropía negativa; la información como insumo; el estado firme y la homeostasis dinámica; la diferenciación; la equifinalidad; y los límites o fronteras (6).

## **Características Generales de la Organización**

Las organizaciones son tan infinitamente variables como lo son la creatividad del ser humano y las necesidades múltiples, progresivas e ilimitadas que experimenta. Así como sus componentes esenciales -las personas- son extraordinariamente diferentes, las organizaciones que forman pueden adoptar infinidad de versiones. Es así que distinguimos entre organizaciones primarias y secundarias: las primarias relacionan a sus integrantes de manera personal y emocional, en contactos cara a cara y espontáneos basados en expectativas más que en obligaciones. Las secundarias establecen relaciones racionales y contractuales entre sus miembros, con obligaciones y formalidades que hacen más impersonal su participación. Desprendemos de esto que la productividad y motivación de sus integrantes es menor que en las primarias.

También podemos identificar organizaciones formales e informales; las primeras constan de una estructura definida y evidenciada en relaciones de autoridad, manuales de funciones y organigramas; sus integrantes participan conscientemente en ellas. La organización informal, en cambio, es flexible, escasamente definida y de participación espontánea, ajena pero coexistente con la formal. Algunos estudiosos incorporan también a esta clasificación las organizaciones sociales, caracterizadas por patrones de coordinación espontánea, fuera de las organizaciones formales.

Lo más habitual es encontrar organizaciones plenamente desarrolladas, con sus normas, tradiciones, metalenguaje, descripciones de cargos y otros patrones singulares que subsisten independientemente de las personas que transiten algún período de tiempo por sus estructuras. En efecto, la organización aparece como un hecho dado, que se genera, desarrolla y proyecta por y para las personas, pero que subsiste más allá de los individuos que involucra y que genera una identidad colectiva que conforma un "interés general", al que los propios integrantes particulares deben someterse. Aparece aquí una doble dimensionalidad del enfoque que podemos elegir para acercarnos al trabajo organizacional, en tanto conviven en éste la organización, con personalidad propia y un objetivo que constituye su Misión; y las personas, integrantes que se trastocan en recurso inmediato de la organización, a cambio de retribuciones que les permitan satisfacer sus necesidades particulares. Como bien lo precisa Chiavenato, hay dos alternativas para estudiar a las personas en una organización: "las personas como personas (dotadas de características propias de personalidad y de individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales) y las personas como recursos (dotadas de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar la tarea organizacional)" (7). Cuando una organización integra a un nuevo trabajador es inevitable que contrate al ser humano completo y no sólo a un componente adicional para sus costos de mano de obra. Aunque cada participante del personal de una Empresa asume un papel y se viste con un rol cada vez que traspasa la frontera de la entidad, es imposible que con la misma naturalidad pueda

“desvestirse” de otros roles de carácter personal, afectivo, ideológico o espiritual, que asume como una pauta permanente y trascendente de existencia, y que subyacen siempre tras la motivación de sus múltiples conductas.

### **Las Personas en la Organización**

Comprender la forma de proceder de la variable humana en la organización, comienza por pensar al hombre como un fenómeno multidimensional, altamente complejo y sujeto a una infinidad de variables, que se traducen en comportamientos poco previsible o ramdómicos. Para entender muchos conceptos de Manejo de Personal, es ineludible conocer algunas características de la esencia humana y especialmente de las causas de sus comportamientos. Si el recurso humano puede ser permanentemente optimizado en favor del logro de los objetivos y de la competitividad operacional, se hace imprescindible para quien gestione las actividades del personal, conocer los motivos que dirigen la conducta de sus trabajadores y, por ello, la manera en que se puede estimular el desarrollo de ciertas actitudes y la generación de determinadas acciones.

Llegar a definir en profundidad e integridad la naturaleza de las personas, ha sido la causa de numerosos estudios y de la aparición reciente de las Ciencias de la Conducta. Pretender exponer cada teoría

desarrollada al respecto, ocuparía muchísimos más páginas de las que aquí la pertinencia aconseja. Sin embargo, no podemos dejar de citar algunas ideas que, además de interesantes, son valiosas para nuestro estudio.

Davis y Newstrom (8) afirman que con respecto a las personas existen cuatro supuestos básicos, a saber :

- \* ***Diferencias individuales***; esto es que las personas, a pesar de tener muchas cosas en común, representan cada una un mundo individual desde el momento en que nacen. Las experiencias diversas a lo largo de la existencia van aumentando esas diferencias, generalmente esenciales más que accidentales, configurando tantas formas de identidad como huellas dactilares se puedan singularizar. Estas variaciones individuales aconsejan a la Gerencia que logrará mejor motivación de sus empleados, si se les trata de manera distinta y se olvida de métodos estadísticos o masivos de manejo de personal.
- \* ***La persona como totalidad***, aunque algunas organizaciones desearían emplear sólo la capacidad laboral de las personas, lo que realmente deben usar es al ser humano en su integridad. Así como la afectividad no puede separarse de la corporeidad, la vida personal no se puede desligar de la vida laboral de los individuos. Más adelante, insistiremos en que, de alguna manera, los empleos conforman a las personas, de modo que la Jefatura debe

preocuparse, especialmente, por el efecto que sus decisiones tienen en la persona como un todo. Es más, si es posible mejorar a la persona integralmente, el beneficio trascenderá a todas aquellas otras organizaciones a las que el individuo pertenece, incluyendo a la sociedad misma en que le corresponde vivir.

- \* **La conducta motivada;** los individuos actúan porque persiguen determinados objetivos que perciben como beneficiosos. Decimos que la conducta es motivada en cuanto existe un motivo que promueve la acción, un motor que dinamiza el comportamiento desde el interior mismo del individuo. Es altamente conveniente para la Administración Superior, conocer la manera de mover la conducta de sus colaboradores, en favor de los fines organizacionales.
- \* **El valor de la persona;** las personas, cualquiera sea su condición, sustentan una dignidad que trasciende el papel que cumplen en una organización, y que se relaciona con el significado mismo de la vida, el sentido profundo del trabajo y el derecho a alcanzar la felicidad en un ambiente de justicia y respeto.

León Festinger planteó la Teoría de la Disonancia Cognoscitiva, esto es que los individuos se esfuerzan por mantener un estado de consistencia consigo mismos. Si aquél tiene cogniciones sobre sí y sobre su ambiente que son opuestas, aparece la disonancia cognoscitiva que es una de las principales fuentes de inconsistencia en el

comportamiento. Como la persona busca la consonancia, evita las inconsistencias por el conflicto que le generan, encontrando así una fuente de motivación.

Que las personas actúan e interactúan con su ambiente y que esas conductas dependen de factores internos y externos al sujeto mismo, es una realidad que la mayoría parece aceptar.

Se dice también, que no es posible comprender las relaciones entre los individuos, sin un mínimo conocimiento de la motivación de sus comportamientos. Es evidente que las motivaciones son diferentes en las personas, e incluso en una persona a lo largo de su existencia; ello porque la génesis de la conducta motivada está en las necesidades humanas, múltiples, variables, diversas y complejas por definición. Sin embargo, el proceso que moviliza el comportamiento es más o menos semejante en todos los individuos; de hecho, el accionar del hombre es siempre causado y busca alcanzar alguna meta explícita o implícita. Se sugiere que la persona busca siempre el equilibrio interno, la consonancia en términos de Festinger, el que suele quebrarse ante la aparición de estímulos o incentivos que generan necesidades y que crean tensiones. Para superar aquel conflicto, creciente en el tiempo y con mayor o menor urgencia según el individuo, el sujeto actúa en favor de acabar con su tensión, satisfacer la necesidad, y recuperar su estado de equilibrio original y precario. La necesidad satisfecha deja así de ser motivadora en tanto ya no causa tensión o incomodidad; y en la medida en que el comportamiento motivado concluye en la satisfacción de las necesidades,

se produce un reforzamiento de la conducta que genera repetición del actuar cada vez que se perciba aquella necesidad. Este aprendizaje puede tener orientaciones diversas, según si la necesidad sea satisfecha, como lo indicáramos, o bien sea frustrada o compensada al encontrarse obstáculos que impidan la satisfacción o encuentren soluciones alternativas.

Davis y Newstrom (9) sostienen que cada sujeto desarrolla determinados impulsos motivacionales, de acuerdo al contexto cultural en que se desenvuelve; esos impulsos afectan la manera en que las personas experimentan su vida y perciben su trabajo. David McClelland desarrolló su estudio en base a tres impulsos motivacionales que los individuos desarrollan, según el medio cultural en que crecieron. El primero se refiere a la *Motivación por el Logro*, consistente en el impulso que tienen algunas personas para superar obstáculos, con el fin de lograr sus metas. Así, un sujeto con este impulso desea desarrollar, crecer y ascender en la escala del éxito más por el logro en sí mismo que por los beneficios asociados a esas victorias. Cuando los empleados presentan esta motivación, se distinguen por trabajar con mayor ahínco si perciben que serán reconocidos, si existe sólo un riesgo moderado de fracasar, y si son retroalimentados permanentemente en relación con sus conductas anteriores. Cuando los gerentes evidencian esta clase de motivación, manifiestan la tendencia a confiar en sus subordinados, a convivir recepcionando ideas abiertamente, a establecerse metas superiores y a exigir que sus colaboradores estén a la altura de esos desafíos.

El segundo impulso se refiere a la *Motivación por Afiliación*, consistente en el impulso por relacionarse con los otros en una visión de equipo y solidaridad. Los trabajadores con esta motivación, laboran mejor cuando se les elogia por su cooperación y actitudes favorables. Los administradores buscan ayudantes que, más que técnicos, sean amigos.

El tercer impulso es la *Motivación por el Poder*, referido a la necesidad de influir en las personas y en las circunstancias para cambiarlas. Estas personas buscan generar impactos en sus organizaciones, asumiendo los riesgos que sean necesarios, para obtener el poder. Pueden ser muy buenos jefes, si orientan este impulso hacia los fines institucionales y no hacia metas personales. Cuando buscan el bien general -y por el hecho de ascender por medios legítimos- son aceptados por los demás.

Un impulso adicional se relaciona con la Competencia, que es el referido a desarrollar un trabajo con eficacia, caso en que los trabajadores se esfuerzan por dominar su oficio, desarrollar sus habilidades y buscar innovación. Estas personas ofrecen un trabajo de buena calidad y esperan de los demás conductas similares, aunque esto implique obviar las buenas relaciones humanas o el nivel mínimo de producción esperado.

Conocer estos impulsos motivacionales puede ser muy útil para los gerentes, pues les ayuda a comprender las actitudes y las actividades en la empresa de cada uno de sus trabajadores y escoger un

tratamiento diferenciado de acuerdo con el impulso motivacional predominante de cada uno, encargándole la tarea adecuada con el lenguaje y las necesidades particulares del subordinado. Sin duda, que conociendo a las personas y “manteniéndolas” como se acostumbra hacer con las máquinas costosas de la empresa, podríamos disponer de trabajadores más satisfechos y productivos.

Por otra parte, las necesidades que experimenta el hombre se pueden clasificar en primarias y secundarias. Las primarias, de carácter físico y vital, son universales entre los individuos aunque varían en intensidad. Tienen un ciclo motivacional rápido (comer, beber, dormir, evacuar, etc.), y si permanecen mucho tiempo insatisfechas pueden desviar poderosamente la energía del individuo, hacia la búsqueda de una solución. Las secundarias, de orden social y psicológico, trascienden el aspecto biológico y apuntan hacia áreas superiores, propias del ser humano. Son de carácter intangible, pues apuntan a la mente y al espíritu y adquieren infinitos niveles de complejidad, a medida que el hombre accede a niveles superiores de vivencias. En esta área se sitúan la mayor parte de las necesidades que los gerentes deben atender en sus subordinados. Más allá de la satisfacción a ciertas necesidades básicas que una remuneración justa pueda permitir a los trabajadores, es en satisfacciones de orden social y psicológico donde puede esperarse una actitud positiva hacia los fines de la organización. Aquí avanzamos en el fundamento que motiva nuestro estudio, en tanto constituye una idea basal de la Auditoría social. “Casi cualquier acción que la gerencia adopte afectará las necesidades secundarias: por lo tanto, la planeación

gerencial debe considerar el efecto de cualquier acción propuesta sobre las necesidades secundarias de los empleados” (10).

Analizar el comportamiento humano en un momento dado es, desde la perspectiva de las necesidades, una tarea nada fácil. El individuo experimenta todo tipo de necesidades en intensidades diversas, razón por la cual podemos concebirlo como una conjugación de presiones diferentes que direccionan la conducta en algún sentido determinado. En ocasiones el propio sujeto no es capaz de identificar la necesidad generadora de una insatisfacción, haciendo aparecer razones equivocadas frente a frustraciones complejamente evidenciadas.

Otros estudiosos en este tema han expuesto también interesantes teorizaciones, avaladas en aplicaciones concretas a la vida cotidiana de las organizaciones. Es el caso de la “Jerarquía de Necesidades” de Abraham Maslow; la “Teoría de los Dos Factores” de Frederick Herzberg; o los supuestos gerenciales sobre la naturaleza humana, sistematizados por Douglas McGregor (teorías X e Y), modelos teóricos clásicos y ampliamente divulgados entre las Ciencias del Comportamiento. Las ideas de causa-efecto de Skinner y los modelos de reforzamiento, apuntan en esa misma dirección.

## **CAPITULO II: SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO**

Aunque presentan diferencias y detractores, todos estos modelos apuntan a que el hombre trabaja por algo más que una retribución económica, y que se siente motivado a trabajar con un "plus" adicional a las capacidades que estipula su contrato de trabajo, cuando la jefatura satisface sus necesidades de orden secundario. Así el trabajo adquiere para las personas una significancia profunda y trascendente, no sólo porque dedica a él las mejores horas del día y los mejores años de su vida; sino también porque desempeñando su rol de trabajador, encuentra solución a sus demás necesidades. La satisfacción en el trabajo aparece así como un conjunto de sentimientos favorables o contrarios, con que los trabajadores perciben su trabajo. Encontrar aquella, conlleva la existencia de un sentimiento de placer o de malestar, un pensamiento objetivo acerca del mismo y un cierto número de intenciones de comportamiento. Esta satisfacción individual se relaciona con la moral de grupos, que es un estado anímico referido a las actitudes de grupo, y que son relevantes en la medida en que los individuos adquieren ciertas concepciones, a partir de sus compañeros de trabajo y buscan, incluso, adaptarse a ellas para ser consistentes con el grupo. El puesto que ocupa cada trabajador define no sólo sus actividades particulares, sino también su relación con las actividades de otros empleados, el rol o patrón de acción que se espera que cumpla, y el status que ocupa dentro de la organización. Esto último es un elemento interesante a considerar en el momento de asignar los puestos a diversas

personas. En este sentido, afirman Chrudden y Sherman, que "hasta donde sea posible, los puestos deben ser estructurados de manera que permitan a los empleados utilizar plenamente sus talentos y energías. La estructuración también debe hacer posible que obtengan satisfacción de su trabajo y una sensación de identificación, tanto con él como con la organización. La satisfacción derivada del trabajo puede representar la mayor fuente de motivación para los empleados, lo cual los inducirá a dar su mayor esfuerzo" (11).

La satisfacción en el trabajo se adquiere en el transcurso del tiempo, a medida que el trabajador obtiene mayor información acerca de las condiciones de trabajo; mas la satisfacción es dinámica y puede descender, incluso más aceleradamente de lo que tardó en levantarse. De esto deriva la necesidad de que la autoridad ejecutiva sustente una acción continua en favor de la motivación y una evaluación periódica y sistemática de las actitudes del personal; esto último implica diseñar y mantener un método de calificación, registro y análisis de toda aquella información referida a las variaciones o estabilizaciones que la gestión empresarial ocasiona en las percepciones, actitudes, motivación y, en definitiva, en la satisfacción de las personas. Aquí nos acercamos una vez más a la temática final que pretende analizar este estudio, en relación a la evaluación y control del impacto que las decisiones empresariales causan en sus recursos humanos.

La satisfacción obtenida por los individuos en el medio organizacional debe entenderse en un contexto global de satisfacción de

la vida misma. Así como las vivencias acumuladas en el ambiente externo a la organización, forman parte del sujeto e influyen en sus sentimientos frente al empleo; también la satisfacción en el trabajo tiene un efecto en la satisfacción general de la vida. A esto se le denomina el Efecto Derrama, producido en ambas direcciones entre la ocupación laboral y la vida en general (12), situación que trae como moraleja el hecho de que la administración, para mantener la motivación de sus empleados, debe también incorporar su preocupación por las actitudes que éstos desarrollan frente a diversos aspectos de la vida: la política, la familia, la religión, la diversión, etc.

Las fuentes de satisfacción en el empleo son tan diversas como las necesidades que puede experimentar el individuo. Los estudios desarrollados al respecto comentan diferentes herramientas gerenciales, para conseguir esa satisfacción; los incentivos remuneracionales vinculados con el desempeño individual; la fijación compartida de metas; evaluaciones objetivas del desempeño laboral; capacidad de liderazgo de las jefaturas; estabilidad en el empleo y carrera funcionaria; calidad humana del ambiente laboral; la participación en las decisiones; efectividad de las comunicaciones; capacitación; y otras tantas estrategias, invierten recursos y esfuerzos en favor de estimular la generación y desarrollo de un ambiente motivante.

## **CAPITULO III: ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Contar con personal humano satisfecho, no sólo estimula la eficacia y la eficiencia de los empleados, sino que tiene también efectos en otras áreas del trabajo. Menores índices de rotación, disminución de las ausencias, menor tasa de accidentes laborales, mejor comunicación, inexistencia de robos y pérdidas, menores niveles de supervisión son algunos de esos beneficios adicionales. La participación en el empleo, esto es el nivel en que los trabajadores se involucran en sus puestos, invierten tiempo y energía en ellos y los perciben como un componente central de sus vidas; y el compromiso organizacional, esto es, el grado en que el trabajador se identifica con la organización y anhela seguir participando activa y orgullosamente en ella, son otros dos elementos altamente deseables en toda organización y que pueden considerarse consecuencia del grado de satisfacción que el sujeto alcanza en el desarrollo de su trabajo.

En definitiva, disponer una atmósfera organizacional satisfactoria para todos los integrantes de su estructura, es una tarea indispensable para quien pretenda competir con éxito en el mercado, disponer de un recurso humano de calidad, y estimular la realización plena de las personas que, concediendo la mejor parte de sus vidas al trabajo, optan por integrarse a un determinado modelo organizacional.

Las etapas de planificación y organización no alcanzan una fase de dinamismo, sino hasta el momento en que se haya reclutado y seleccionado a las personas que ejecutarán los roles y tareas predeterminadas. Este primer problema de la Dirección nos lleva a referirnos a la obtención del Personal y su posterior mantención y desarrollo, temáticas que se inscriben en la Gestión de los Recursos Humanos de la organización.

Con un desarrollo creciente en las últimas décadas, el manejo tecnológico del factor humano de las organizaciones, ha incorporado estudios, conceptos y modelos teóricos de diversos ámbitos del conocimiento. Psicología Laboral, Sociología, Ingeniería industrial, Prevención de Riesgos, Derecho del Trabajo son algunas de las disciplinas que han contribuido a configurar el carácter técnico de las decisiones y acciones relativas al Personal. Como área especializada y aplicada de la Administración General, incorpora sus principios científicos para cumplir con sus funciones de línea y de asesoría, en ámbitos centralizados y descentralizados.

Son numerosas las definiciones que podríamos citar para definir lo que es la Administración de Recursos Humanos. En síntesis, la mayor parte apunta a la doble finalidad de aplicar las fases de la administración a la obtención y promoción de personal eficiente y efectivo, apuntando hacia los objetivos y metas de la organización; y "conquistar" al personal estimulando su desarrollo profesional, laboral y humano, en orden a los fines de la sociedad y del ser humano mismo.

. Siguiendo las ideas de Chiavenato (13), podemos indicar que la Administración de Recursos Humanos está compuesta de subsistemas interdependientes, a saber :

- \* *Subsistema de Alimentación de Personal*, integrado por el estudio del mercado laboral, el reclutamiento y la selección
- \* *Subsistema de Aplicación de Personal*, conformado por el análisis y la descripción de cargos, la orientación o inducción, la evaluación del desempeño y el movimiento de personal.
- \* *Subsistema del Mantenimiento de Personal*, formado por la administración de sueldos, los beneficios sociales, la prevención de riesgos, los registros y controles de personal.
- \* *Subsistema de Desarrollo de Personal*, integrado por la capacitación y desarrollo de los empleados.
- \* *Subsistema de Control de Recursos Humanos*; incluye banco de datos, sistemas de información y auditoría de recursos humanos.

Inobjetablemente introducirse en cada una de estas temáticas es una tarea interesante y extremadamente provechosa. Quienes creemos que las personas representan el objetivo y el instrumento último de cualquier intento organizacional, valoramos considerablemente los aportes de aquellas áreas al manejo de los recursos humanos. Acertada es la concepción de Chruden y Sherman al señalar que "la eficiencia con la cual pueda ser operada cualquier organización dependerá, en una medida considerable, de la forma en que su personal pueda ser administrado y utilizado" (14). Sin embargo, orientados por nuestro

objetivo primario, nos detendremos en las páginas siguientes especialmente en el subsistema de control de los recursos humanos, esperanzados en que el lector conoce ya suficiente de los demás subsistemas de gestión de Personal, y pondera adecuadamente su relevancia.

## **SEGUNDA PARTE : EN TORNO A CONCEPTOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

### **CAPITULO IV: CONCEPTOS DE AUDITORÍA OPERATIVA**

Proveniente del latín auditorius (que tiene la capacidad de oír), la Auditoría ha sido definida como “un proceso crítico y sistemático de evaluación y control al servicio de la empresa, que tiene por objetivo emitir una opinión fundada respecto de las diversas materias sometidas a su consideración, apoyándose para tales efectos, en disciplinas tales como Administración, Economía, Finanzas y Contabilidad, como asimismo, en un conjunto de normas que promueven y regulan su accionar” (15). De acuerdo con esta concepción, rescatamos que la Auditoría es un proceso, en tanto es una función permanente y programada; es crítica, pues emite juicios objetivos e imparciales de las realidades que analiza; es sistemática, en cuanto maneja un método o estrategia de trabajo técnicamente administrado; es constructiva, pues no sólo critica sino que proporciona sugerencias adecuadas para remediar las desviaciones detectadas.

Lejos de limitar la cobertura de acciones, decisiones, procesos y sistemas que el auditor es capaz de evaluar, el trabajo de Auditoría se operacionaliza, cada vez más, en diversos ámbitos del quehacer empresarial. Aunque todavía es frecuente asociar su examinación exclusivamente a los Estados Contables, no podemos dejar de insistir en la trascendencia que adquieren los procedimientos y juicios del auditor en

las diversas áreas de la Empresa. Cumplimiento de obligaciones tributarias, análisis evaluativos de procesamiento electrónico de datos, nivel de responsabilidad ecológica, indicadores de accidentalidad y prevención, certificaciones de calidad y otros ámbitos del trabajo organizacional, se incorporan en propiedad a la labor multidisciplinaria de evaluación y control que la Auditoría puede generar y coordinar. Cada una de estas áreas constituyen oportunidades y desafíos que nuestra profesión no puede ignorar; cada una de ellas significa la opción de desarrollar campos particulares de trabajo que, si desamparamos, serán rápidamente colonizados por otros especialistas, relegándonos a una definición sólo algo más sofisticada que revisores de cuentas y reportes contables. Desde su formación misma, el auditor debe ponderar adecuadamente el significado y la utilidad de la contabilidad en la historia operacional de las organizaciones; como presentación cuantitativa de la realidad, orientada por principios y normas de general aceptación, nos ofrece información acumulada para determinar ciertos resultados y apoyar el proceso decisional de la gerencia. Sus registros constituyen evidencia, reconocida incluso como medio de prueba legal; y sus informes muestran visiones estáticas de algún momento de la empresa, flujos dinámicos de recursos utilizados o resultados financieros de la gestión.

Sin embargo, sería una ingenua limitación en el análisis evaluativo considerar que los Estados Financieros ofrecen plena información de lo que ha acontecido en la organización. Nudman señala a este respecto que "los Estados Financieros muestran, en forma parcial, las consecuencias que se derivan de las decisiones que ha tomado la

administración. Es decir, aparecen los efectos de los problemas, pero no señalan las causas que los han determinado" (16). Esta limitación es un primer fundamento de la alternativa analítica ofrecida por la Auditoría Operativa, en tanto focaliza su evaluación crítica hacia la gestión de la empresa, evidenciada en resultados cuantitativos y cualitativos generados por las decisiones adoptadas. La Auditoría Operativa, Administrativa o de Gestión, interna generalmente, evalúa si la organización en conjunto, y sus subsistemas particulares, cumplen con los objetivos establecidos con adecuados niveles de calidad y economicidad. Sus resultados, en comparación con los del auditor financiero, son críticos de la capacidad administrativa de la organización y de sus participantes.

### **Definición de Auditoría Operativa**

Nudman y Puyol, tras estudiar diversos aportes conceptuales, definen a la Auditoría Operativa como "el examen crítico, sistemático e imparcial de la administración de una entidad, para determinar la eficacia con que logre los objetivos preestablecidos y la eficacia y economía con que utiliza y obtiene los recursos, con el objeto de sugerir las recomendaciones que mejorarán su gestión" (17). El profesor Leoncio Urra, prefiere y analiza la concepción según la cual es "una técnica de control, que consiste en el examen crítico y sistemático de todo o parte de una empresa, realizado de acuerdo con el ordenamiento vigente, con el objeto de verificar la eficiencia, eficacia y economicidad de la gestión

administrativa en el cumplimiento de los fines que les son propios y en la obtención de las metas programadas” (18). Por su parte, Máximo Lastra se inclina por la definición que la señala como “ el examen crítico constructivo, sistemático, permanente e independiente de la gestión de todo o parte de una organización, tendiente a verificar la eficiencia en el uso de los recursos, la efectividad en la obtención de objetivos y metas programadas y la economía con que se alcanzaron tales objetivos en relación con los costos incurridos para ello” (19). La Contraloría General de la República, mediante su comité de Control Externo, sostiene que la Auditoría Operativa o de Gestión, es “una auditoría de la economía , eficiencia y eficacia con que la entidad fiscalizada utiliza sus recursos para el desempeño de sus cometidos” (20).

Entre quienes prefieren la denominación de Auditoría Administrativa, William Leonard afirma que “puede definirse como un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales” (21).

Otros consideran más apropiado el concepto de Auditoría de Gestión, el que definen “como un examen crítico y sistemático de las operaciones de la empresa, en orden a si éstas son representativas de los objetivos de la misma (...). En este contexto queda claro que la Auditoría de Gestión se inserta igualmente en el concepto más amplio de la Auditoría Operativa, confundiéndose ambos en una sola idea, que

corresponde a la última de las nombradas” (22). En este mismo tema, el profesor Leoncio Urra señala , acertadamente a nuestro parecer, que la Auditoría de Gestión forma parte de la Auditoría Interna. Al respecto señala que “ la Auditoría Interna es una actividad de control, evaluación y asesoramiento, que lleva a cabo personal especializado de la propia empresa, dentro del ámbito definido por la Gerencia General, con independencia de las actuaciones y responsabilidad de los ejecutivos y mandos directos de dicha empresa (...). El fin último que caracteriza a la denominada “ Auditoría de Gestión” es el de mejorar los métodos y sistemas de gestión del área que se audita, con el propósito de aumentar la eficiencia de la empresa. La Auditoría de Gestión debe ser la principal función de las auditorías internas que, superando el campo de la actividad contable y financiera, examinan en forma permanente el conjunto de funciones que integran la gestión de la empresa...”(23).

Otra contribución a esta delimitación de la Auditoría Operativa, que la asimila a la Auditoría Interna, señala que “corresponde a un enfoque o metodología de control que evalúa la eficiencia y economía con que se administran y consumen los recursos, sea de un proyecto o de una entidad”.

Joaquín Rodríguez afirma que la Auditoría Administrativa es un “Examen detallado de la administración de un organismo social realizado por un profesional de la administración, con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados, sus metas fijadas con base en la Organización , sus recursos humanos, financieros, materiales, sus métodos y controles, y su

forma de operar “. Agrega, más adelante, que también este tipo de Auditorías “ se salen del mundo de los números para dedicarse a realizar un análisis de situaciones, hechos, circunstancias, y relaciones apropiadamente con su labor. En conclusión : son un instrumento de información administrativa especializado”. Enriqueciendo aún más su aporte conceptual, afirma luego que “ proporciona una evaluación cuantificada de la eficiencia con la que cada función de la Empresa desarrolla las diferentes etapas del proceso administrativo. En otras palabras, nos proporciona un panorama administrativo general de la Empresa que auditamos, señalando el grado de efectividad con el que operan cada una de las unidades administrativas que la integran” (24).

Otros, con una visión más amplia, entienden la Auditoría Administrativa como un examen global y constructivo de la estructura de una organización o componente de la misma, en relación con sus planes, objetivos, controles, métodos de operación y características humanas y físicas. En el desarrollo de aquélla se genera una revisión y consideración de la organización para identificar pérdidas y deficiencias, posibilidades de optimizar los métodos de operación, mejorar las formas de control, y perfeccionar la utilización de los recursos físicos y humanos. Se pone aquí especial atención en factores tales como los elementos humanos, la Organización ( Manual de organización ), Integración, Dirección, Supervisión, Coordinación, Delegación, uso de Recursos materiales y técnicos, Control.

De todos estos aportes conceptuales en favor de comprender el significado de la Auditoría Operativa, podemos rescatar algunas ideas coincidentes y que conceden carácter distintivo a este ámbito de la Auditoría. Cabe señalar:

1. Colabora a evaluar y controlar las actividades de todos los niveles y áreas organizacionales de la Empresa.
2. Es una evaluación de la gestión de la institución, entendiendo por gestión el proceso que se ejecuta para definir y conseguir los objetivos y metas, mediante el uso de sus recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros.
3. Es multidisciplinaria, en tanto requiere conformar equipos profesionales de ámbitos distintos, para generar una evaluación integral. Debe incorporarse personal "ad hoc" en relación a ciertas áreas especializadas, y en las fases del proceso que sea pertinente; situación que no obsta a que sea un profesional en Auditoría, por su metodología, sus técnicas, experiencia y formación, el responsable de dirigir el trabajo del equipo.
4. Se orienta a verificar el cumplimiento de tres elementos o condiciones fundamentales en una buena gestión, y que se conocen como las tres "F".

4.1 Eficiencia: se refiere a la utilización óptima de los recursos con que se cuenta, de manera que sean manejados en las más convenientes condiciones de tiempo, modo, circunstancia y lugar. Hay quienes, con proximidad al concepto de productividad, definen la eficiencia como la relación entre el producto y los recursos usados para producirlos.

4.2 Eficacia: se relaciona con el logro de los objetivos y de las metas predefinidos y con el nivel de calidad programada.

4.3 Economicidad: consiste en la adquisición de los recursos necesarios y su uso posterior, en las condiciones de menores costos posibles.

5. Por constituirse en un examen crítico y sistemático, se sustenta en un método predeterminado y convencional de analizar la administración de la Empresa.

6. Evalúa el nivel de cumplimiento de los fines de la organización, los que fundamenten su existencia y cuyo logro hace factible su sobrevivencia en el contexto espacio-temporal.

Aunque todavía hay quienes sostienen -equivocadamente- que la finalidad de la Auditoría es detectar irregularidades y diferencias, la realidad es que se orienta a ayudar a la gerencia en el logro más efectivo de sus objetivos. Su intención es examinar el desempeño en cada una de las áreas de modo de proponer soluciones a sus problemas presentes y advertir provisoriamente de los conflictos potenciales en el futuro. Las temáticas de evaluación abarcan todos los niveles y ámbitos de la entidad, deteniéndose en lo apropiado de la estructura organizativa, la observancia de políticas y procedimientos, la exactitud y confiabilidad de los controles, los sistemas de protección ejecutados, las causas de eventuales desviaciones, la adecuada utilización del personal, la planeación financiera, la adquisición y manejo de bienes, y cualquier otra problemática que interese examinar en favor de un mejor logro de los objetivos y de un perfeccionamiento de los métodos, procesos o sistemas de trabajo.

Para que la Auditoría Operativa signifique un aporte real, un control de controles provechoso y sustentable dentro de la organización, debe cumplir con ciertas especificaciones, entre las cuales se cuenta:

- \* **Económica:** la Auditoría, como cualquier control, debe significar un costo menor que los beneficios asociados a su funcionamiento, esto es que el costo de contar con ella deber ser menor que los riesgos de su inexistencia.
  
- \* **Ágil:** el trabajo del Auditor, si bien puede intervenir en diversas áreas de trabajo organizacional, no debe interrumpir las operaciones habituales de la Empresa.
  
- \* **Independiente:** el Auditor debe ser y aparecer como ajeno a las actividades que evalúa. Como garante de fe pública, debe mantener una actitud objetiva e imparcial, para hacer de sus conclusiones un inobjetable diagnóstico de la realidad, y de sus sugerencias un aporte científico al trabajo empresarial.
  
- \* **Pertinente:** la Auditoría debe comprender áreas, ámbitos o temáticas relevantes y estratégicas de la organización.
  
- \* **Alto nivel:** la función de Auditoría, para mantener el nivel de independencia requerido y acceder a todos los ámbitos del trabajo de la entidad, debe depender directamente de la más alta autoridad de la

organización. Esto conlleva también la idea de que los Informes de Trabajo de Auditoría, serán efectivamente considerados por la máxima gerencia como una asesoría especializada en control.

- \* **Crítica constructiva:** los juicios que emite sobre alguna problemática deben ser agudos, mas con intención de optimizar el trabajo y perfeccionar la efectividad en el logro de los objetivos de la empresa.
  
- \* **Sistemática:** el proceso de Auditoría debe formar parte de una estrategia predefinida y con objetivos claramente definidos. Sin perjuicio de las problemáticas emergentes, la función contralora debe planificar sus actividades en orden a determinadas orientaciones, para la organización.
  
- \* **Comprobada:** los juicios emitidos que conforman el diagnóstico, las condiciones y las causas, deben estar respaldados en evidencia acumulada, registrada en los papeles de trabajo de la Auditoría.

En definitiva, la Auditoría Operativa se presenta como una herramienta de evaluación y control que examina a la organización para descubrir oportunidades de optimizar la calidad de la gestión empresarial y, por ello, de colaborar en un logro más pleno de los fines que justifican la existencia, sobrevivencia y crecimiento de la entidad.

## **El Sistema de Control Interno Operativo**

Uno de los aspectos fundamentales de la labor de Auditoría, se relaciona con la evaluación del sistema de control interno de la Organización. En efecto, aunque el responsable de diseñar y mantener un sistema de controles efectivos es la propia Administración o Gerencia, corresponde al Auditor determinar lo adecuado que son los controles existentes.

La SIAS (Statements on Internal Auditing Standards: "Declaración sobre normas de la Auditoría Interna"), como la NAGA N°1 (Normas de Auditoría generalmente aceptadas), precisan lo que debe entenderse en Auditoría por control. La SIAS N°1 señala que el control, lejos de ser una fase separada dentro del proceso administrativo, constituye una actividad integrada a la planificación, organización y dirección. El propio documento se encarga de definir el concepto de control como "cualquier acción que lleva a cabo la administración, para aumentar la probabilidad de que se lograrán las metas y los objetivos (...), el control es el resultado de una adecuada planificación, organización y dirección por parte de la Administración". La Contraloría General de la República precisa que el Control Interno es el "conjunto del sistema de controles financieros y de otro tipo que abarcan la estructura organizativa, los métodos, los procedimientos y la Auditoría interna- establecido por la dirección en el marco de sus fines corporativos, para ayudar a realizar las operaciones de la entidad fiscalizada en forma regular y económica, eficiente y eficaz; a lograr la observancia de las políticas de gestión; a

salvaguardar los bienes y recursos; a asegurar la exactitud y compleción de los registros contables; y a producir información financiera y gerencial oportuna y fiable” (25).

En términos sintéticos podemos rescatar que el Sistema de Control Interno es el conjunto armónico de medidas adoptadas por la administración superior, para obtener una gestión efectiva. El control es así una herramienta de gestión que concede una garantía razonable de que los objetivos se alcanzarán de manera eficaz, eficiente y económica. Sus ámbitos de cobertura deben abarcar todas las áreas, actividades, procesos y sistemas de la organización, lo que incluye -para efectos de nuestra investigación- la gestión de todos los recursos organizacionales y, entre éstos, los recursos humanos, y los procesos administrativos o decisionales bajo los cuales están sujetos.

Los objetivos del control interno, de esta manera, pueden concentrarse en :

- \* *Protección de los activos* o recursos institucionales, que se traducen en restricciones de acceso, pólizas de fianzas.
- \* *Mantener un sistema de información confiable, íntegro y oportuno.* A medida de que las organizaciones y el medio que las rodea se complejizan, el proceso decisional requiere de información adecuada en términos de calidad, fidelidad, integridad, oportunidad y eficiencia. La contabilidad conforma un sistema de información contable materializada en reportes, presupuestos, estudios de costos, tablas, estados financieros, etc. En un ámbito operacional, se reúne

información de diversos aspectos y relacionada con las actividades que desarrollan las diversas áreas de la organización.

- \* *Promover la adhesión a las políticas, planes, procedimientos, leyes y reglamentos.* El fin de todos estos instrumentos de gestión es el de garantizar un trabajo planificado, uniforme, armónico y coherente en favor de los fines organizacionales.
- \* *Fomentar la economía y eficiencia operacional:* ante el manejo de recursos escasos y requerimientos múltiples, diversos y progresivos, la organización debe asegurarse del mejor aprovechamiento de aquellos, alcanzando el logro de los objetivos con la mejor combinación factible, esto es, la que consume menos (menores costos) y retribuye más (máximo beneficio).
- \* *Cumplimiento de los objetivos y metas de la organización:* condición fundamental para sobrevivir -y crecer- en el ambiente en que se desenvuelve una entidad, es alcanzar los objetivos que se ha planteado y que significan, en muchos casos, componentes de la misión que fundamenta la razón de ser de la organización.

Los elementos componentes de un Sistema de Control Interno están contenidos en lo que se denomina como un Ambiente de Control, definido en la NAGA 14 como "el efecto conjunto de varios factores para establecer, mejorar o mitigar la efectividad de los procedimientos y políticas específicas. Tales factores incluyen: (1) filosofía y estilo de operación de la gerencia, (2) estructura organizativa, (3) función del Directorio y sus comités, (4) métodos para asignar autoridad y responsabilidad, (5) métodos de control gerencial, (6) la función de

auditoría interna, (7) políticas y prácticas de personal, (8) influencias externas sobre la entidad" (26).

En el ámbito específico de la administración se maneja el concepto de Control de Gestión, consistente en asegurar una obtención y aplicación efectivas de los recursos para el cumplimiento de los objetivos. Enmarcado en el diseño de la planificación estratégica, el Control de Gestión exige como elemento previo un planeamiento adecuado, con detallada definición de sus metas y recursos. Fundamentado en un sistema de información, integrado en el proceso decisonal, rápido y sistemático; el control replantea el rumbo de las acciones y decisiones de acuerdo a la evaluación que realice de la calidad y economía de los planes organizacionales.

En Auditoría Operativa es esencial evaluar el Sistema de Control de Gestión mediante herramientas, tales como los presupuestos, balances proyectados, indicadores financieros, etc. Las debilidades detectadas en tal Sistema pueden deberse a fallas de planificación, metas mal diseñadas, dirección paternalista y otros factores que evidencien una administración deficiente que, en definitiva, deteriorarán la posibilidad de alcanzar los objetivos con el nivel de logro deseado.

La Contraloría General de la República, orientada por las normas de la INTOSAI, define un sistema de control administrativo como una "serie de acciones que es parte integral del sistema de control interno y que se refiere a los procedimientos administrativos necesarios para

adoptar decisiones generales, alcanzar la máxima eficiencia económica y administrativa posible, y asegurar la aplicación de las políticas administrativas, se refieran o no a asuntos financieros”(27).

### **Normas de Auditoría Operativa**

Como técnica profesional que es, la Auditoría requiere de ciertos principios fundamentales que orienten al especialista en los fundamentos de su trabajo, el desarrollo de su tarea y la conclusión de sus funciones. La responsabilidad pública del auditor operativo, aunque menor en términos legales que la del financiero, exige de un nivel de calidad y fidelidad a su labor, de modo de conceder la garantía de constructividad que el cliente o usuario de la información requiere. Con el fin de conceder el nivel de complejidad técnica necesario y establecer modelos teóricos convencionales de operación, se han establecido criterios o patrones de referencia que sirven tanto para direccionar el trabajo, como para supervisar y evaluar el mismo. De esta manera se genera un lenguaje común y se aplican procesos y procedimientos similares en todas las evaluaciones de Auditoría, garantizando un nivel de objetividad y responsabilidad a sus resultados .

Cabe precisar aquí que, pese a lo indicado, los procedimientos que establecen las normas no son rígidos y mecánicos, pues esto limitaría enorme y perjudicialmente el nivel profesional del especialista, y la adaptación a las más diversas áreas o circunstancias en que una

organización puede desenvolverse. Continuamente el auditor requerirá utilizar su juicio profesional , producto acumulado del estudio, la experiencia y la prudencia; para adaptar las orientaciones fundamentales de las Normas a las problemáticas particulares que le toca resolver. Esta cierta flexibilidad en la aplicación de las Normas llega incluso al nivel de indicarse que las Normas sobre Auditoría Operativa, no pueden ser obligatorias. Lo último debido esencialmente a que esta área de la Auditoría suele estar ligada a la Auditoría Interna, la que no trasciende externamente a la entidad examinada y cuyo auditor suele mantener un vínculo de dependencia con el auditado. Más aún, se indica que las normas de Auditoría Interna no tienen fuerza coercitiva que garantice su cumplimiento (28).

En la práctica, y no por innecesarias, no existe un cuerpo sistematizado de Normas de Auditoría Operativa, lo que ha llevado a adaptar las normas de la Auditoría Financiera, establecidas en la NAGA N°1. Esto es válido en tanto ambas Auditorías se originan de la necesidad de información, evaluación y control de las organizaciones; ambas exigen una actitud mental inquisitiva y crítica de sus ejecutores; y ambas requieren de una metodología basada en la búsqueda de evidencia. La propia NAGA N°1, al precisar el alcance de las Normas de Auditoría, y tras señalar su aplicación en el "examen independiente de la información financiera de una entidad", no descarta su manejo en otras áreas agregando que "las normas también pueden tener aplicación, cuando sea necesario, a otras actividades relacionadas a los auditores"

(29). Esto también significa que su aplicación en Auditoría Operativa no es obligatoria.

De acuerdo con la estructura general de las Normas, también podemos clasificarlas en Auditoría Operativa como referidas a la persona del auditor, a la realización del trabajo y a la confección del Informe. Aunque no todas, varias de las Normas establecidas para el área financiera pueden aplicarse, por las razones ya indicadas, al ámbito Operativo:

- **Normas Personales**

- \* **Calidad profesional del auditor:** el profesional de Auditoría debe contar con el estudio y la experiencia en el área de la administración y sus ciencias auxiliares. Aunque la norma jurídica no lo establece, debiera disponer de Título Profesional en el área.
- \* **Integridad e independencia:** el responsable de evaluar y emitir una opinión crítica, debe cumplir con especificaciones personales de rectitud, honestidad y sinceridad, tanto en la orientación con que decida programar su trabajo, como en la conclusiones y sugerencias que finalmente elabore.
- \* **Diligencia profesional:** se refiere al cuidado y aptitud profesional que debe evidenciar el auditor en cada una de las fases de su trabajo de evaluación. Esto es especialmente relevante en la perspectiva del impacto organizacional que puedan tener sus resultados y del nivel de confianza que el cliente o usuario de la información ha depositado.

- \* *Difusión de conocimientos*: como especialista que conjuga una visión multidisciplinaria en la evaluación de la gestión empresarial, el auditor reúne a lo largo de sus trabajos, un nivel de conocimiento y experiencia que, comprometido con su profesión , debe difundir entre sus colegas en favor del desarrollo de la técnica de Auditoría y del prestigio de su labor.
- \* *Secreto profesional*: aplicable en tanto maneja información delicada que exige de reserva. Como asesor de la Alta Gerencia, debe además ofrecer sus conclusiones y papeles de trabajo sólo a quién ésta autorice.
  
- **Normas Relativas a la Ejecución del Trabajo**
- \* *Programación del trabajo*: como evaluador de gestión que es, el auditor debe alcanzar su labor planificando sus actividades y determinando con claridad los objetivos, el diagnóstico, el alcance de la auditoría, sus procedimientos y los recursos necesarios (humanos, materiales, temporales). En su planeación, deberá cuidar de cubrir todas las áreas de interés para los objetivos, de acuerdo a las necesidades del usuario final de la información.
- \* *Evaluación del sistema de control interno* relativo a la gestión de modo de establecer una estrategia frente a la temática en evaluación y determinar la naturaleza, extensión y oportunidad de los procedimientos de Auditoría. Aquí se trata de evaluar el Control Interno para esbozar una condición de la calidad de la gestión analizada.

\* Obtención de evidencia: con los fines de generar un conocimiento y una evaluación fundada de la realidad, evitar riesgos, y facilitar la supervisión del trabajo de Auditoría, debe acumularse evidencia de todos los hallazgos y procedimientos aplicados. El manejo de papeles de trabajo resulta aquí una idea de primer orden, en tanto éstos representan el sustento probatorio y fundado de las diversas fases que se ejecutan durante el trabajo.

● Normas Relativas al Informe

\* El Informe o reporte de auditoría define una conclusión acerca de eficacia, eficiencia y economía de la gestión organizacional. Se refiere al nivel de confianza que puede depositarse en el Control Interno y al nivel de logro en el cumplimiento de los objetivos

\* Debe ser objetivo, crítico, oportuno y focalizado, características todas que, como culminación de un trabajo técnico de calidad, garanticen la calificación de la información generada por la evaluación.

\* Debe estructurarse conteniendo como mínimo referencias sobre los objetivos de la Auditoría, su alcance, su metodología, las observaciones relevantes, sus conclusiones y anexos. Todo lo anterior, poniendo especial atención en una redacción concisa y en un conjunto de sugerencias constructivas y viables.

Así, en busca de criterios comunes y a pesar de las diferencias de objetivos, patrones y métodos aplicados entre la Auditoría Financiera y la Operativa, podemos esbozar normas aplicables a la misión de evaluar

la gestión y a los profesionales que asumen esa responsabilidad, sin perder de vista la finalidad crítica y constructiva que a la Auditoría Operativa caracteriza y corresponde.

## **CAPITULO V: AUDITORÍA OPERATIVA A LOS RECURSOS**

### **HUMANOS**

En orden a focalizar nuestras ideas en la temática que funda y justifica este estudio, debemos referirnos a la Auditoría de Personal o de Recursos Humanos.

En efecto, tal como lo indicáramos algunas líneas arriba, la gestión organizacional no alcanza un carácter dinámico sino hasta que se cuenta con los recursos humanos adecuados en términos de cantidad y calidad, de modo que las funciones de obtención del personal y su posterior mantenimiento revisten aquí especial relevancia para un logro efectivo de los objetivos predefinidos. En esta últimas afirmaciones puede radicar la diferencia entre empresas que, con similar nivel tecnológico y financiero, consiguen resultados distintos tras sus procesos operacionales, y se posicionan de manera diferente en el mercado y en las construcciones perceptivas de los usuarios internos y externos de la organización. Las repercusiones de disponer y sostener un recurso humano adecuado en términos de las finalidades institucionales y de las necesidades particulares de las personas, son tan variadamente provechosas, que llegan a conformar una imagen pública de excelencia y prestigio, compartida por los empleados que colaboran a sustentar el logro de las metas organizacionales y por el ambiente en que se desenvuelve la entidad.

Al respecto, Chruden y Sherman afirman que "la eficiencia con la cual pueda ser operada cualquier organización dependerá, en una medida considerable, de la forma en que su personal pueda ser administrado y utilizado. En consecuencia, todo gerente deber ser capaz de trabajar eficazmente con el personal y de resolver los muchos y variados problemas que entraña su manejo". Agregan poco después que "más aún, requiere que cada empleado sea motivado para que aplique su esfuerzo máximo, para que los resultados de su desempeño sean evaluados con propiedad y para que sea remunerado sobre la base de sus contribuciones a la organización" (30).

De lo anterior se desprende la necesidad de un control permanente y cuidadoso para garantizar que las prácticas y programas de las actividades relacionadas con el personal alcancen los resultados originalmente deseados. Esto es, que se gestionen Auditorías de Personal de manera periódica y especializada.

Chiavenato citando a John Mee, define a la Auditoría de Recursos Humanos "como el análisis de las políticas y prácticas de personal de una organización y evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para el mejoramiento" (31). Bajo esta concepción, la Auditoría de Personal se orienta exclusivamente a controlar y evaluar el nivel de logro de los planes referidos al recurso humano y al nivel de eficiencia con que se maneja esa gestión. Para Chiavenato, el objetivo fundamental de este tipo de auditoría "es mostrar cómo funciona el programa, localizando prácticas y condiciones que son

perjudiciales a la organización o que no están compensando su costo o, aún, prácticas y condiciones que deben ser aumentadas. La auditoría es un sistema de revisión y control para informar a la administración sobre la eficiencia y eficacia del programa de desarrollo” (32).

Para Dale Yoder, la “auditoría del manejo de energía humana” se relaciona también con la constante verificación y el cuidadoso control, para asegurarse que las prácticas y programas de personal se cumplan. Señala que “la auditoría constituye una oportunidad para mostrar qué es lo que una firma está logrando. Es una audiencia en la cual los asistentes pueden enterarse de lo que se ha logrado con respecto a las políticas y programas sobre los que se efectúe la auditoría” (33). Enfatiza que la auditoría de la relación con los empleados se orienta a buscar respuesta ante cuestionamientos de la gerencia tales como lo adecuado de su cantidad de personal, la calidad de los procesos de reclutamiento, selección y orientación, la necesidad de incorporar programas de entrenamiento, y otras problemáticas referidas a la gestión de la función de personal.

Con otros términos, Werther y Davis sostienen que un Departamento de Recursos Humanos, lejos de mantener una actitud de conformismo, debe esforzarse permanentemente en identificar o diseñar métodos para colaborar con su empresa y su personal. Restringen, sin embargo, los objetivos de esta evaluación al diagnóstico de la calidad operacional de la funciones centralizadas y descentralizadas de personal, y a la obtención de información relevante para determinar el nivel de

cumplimiento de aquellas funciones, y de las normas legales y reglamentarias vigentes. “Una Auditoría de Personal evalúa las actividades que se realizan en el Departamento respectivo de una organización. La auditoría puede incluir una división o toda una empresa. Proporciona retroalimentación sobre las funciones de personal a los especialistas y gerentes operacionales. También provee datos sobre la medida en que los gerentes cumplen satisfactoriamente sus deberes relativos a los recursos humanos. En resumen, la auditoría es una verificación general de control de calidad de las actividades de personal en una división o una compañía” (34).

Como parte de una Auditoría Operativa, la evaluación aplicada a los Recursos Humanos de la entidad se delimita, entonces, en torno a la determinación de niveles de logro en las políticas y planes de personal implementados. Mide y califica la eficacia y la eficiencia con que se han ejecutado las acciones relativas a los empleados, de manera de reforzar las medidas que favorecieron la operación de las unidades organizativas, o de reformular aquellas decisiones que no colaboraron, o entorpecieron, la consecución de los objetivos intermedios de la empresa.

## **Alcance y Oportunidad**

En relación a la cobertura o amplitud de la evaluación, Yoder propone que puede ser tan amplia como sean las propias funciones de Recursos Humanos en la organización. Según este autor, el alcance de la auditoría no debe limitarse exclusivamente a las actividades de la función centralizada, sino que debe comprender también la apreciación del área total de las relaciones de personal. Para él, incluso, la auditoría debe ser comprensiva en tanto la evaluación de una actividad puede ocasionar consecuencias en otras.

Werther y Davis indican que esta auditoría debe extenderse más allá de las actividades del Departamento de Recursos Humanos. Esto debido a que dicha Unidad organizacional no funciona aislada sino estrechamente vinculada a las demás unidades de una empresa. Más aún, "su éxito depende de lo correctamente que se desempeñen y de la medida en que aplican adecuadamente sus programas otros integrantes de la organización" (35).

En relación a la oportunidad en que deben practicarse los procesos de evaluación, y bajo la necesidad de responder a los requerimientos de control y de información por parte de la Administración, debieran efectuarse programadamente de manera periódica. Yoder sostiene que la auditoría debería ser anual pues así se disminuye el costo de tiempo y de recursos financieros y se obtiene información comparable.

Chiavenato, defendiendo el alcance y la profundidad que pueden alcanzar los procedimientos de auditoría, afirma que su competencia accede a uno o más de los siguientes niveles (36):

- \* *Resultados*: se refiere a las acciones realizadas y los efectos causados por la gestión.
- \* *Programas*: comprende las prácticas y procedimientos detallados de los programas.
- \* *Políticas*: considerando no sólo las formalizadas explícitamente, sino también aquellas sostenidas implícitamente.
- \* *Filosofía de la Administración*: enfatizando sus valores, objetivos y prioridades.
- \* *Teoría*: estructura que explica y relaciona la filosofía, las políticas, las prácticas y los problemas.

Concluye el citado autor que la auditoría permite verificar hasta qué medida la política de personal se sostiene en una teoría aceptable, y hasta qué medida la práctica y los procedimientos son adecuados a esa política y a esa teoría.

En análoga orientación, Yoder afirma que el proceso de auditoría direcciona su atención hacia cuatro áreas, a saber:

- \* Objetivos o metas, que constituyen patrones de medida.
- \* Políticas, que explicitan los objetivos y metas.
- \* Programas y prácticas de personal

- \* Resultados específicos, a ser comparados con los objetivos y metas planteados.

De esta manera, la auditoría establece la comparación entre los resultados y los éxitos intencionadamente esperados.

### **Métodos Aplicados en la Auditoría de Personal**

El método sugerido para la ejecución de esta clase de auditoría establece una comparación entre criterios y condiciones de modo de identificar desviaciones y niveles de logro. Adicionalmente, debieran identificarse las causas de la diferencias, eventuales riesgos proyectados de su permanencia y sugerencias para optimizar el correspondiente programa.

Chiavenato sustenta su método en la definición de "estándares" que facilitan la evaluación continua y el control sistemático del funcionamiento del sistema de Recursos Humanos. Para este efecto define estándar como "un criterio o modelo previamente establecido para permitir comparación con los resultados u objetivos alcanzados" (37) y establecer los ajustes que el perfeccionamiento del sistema aconseje. Estos estándares usados en la evaluación pueden ser, según el mismo profesor brasileño, de cuatro tipos distintos. Estos son:

- *Estándares de cantidad:* obviamente, constituyen modelos cuantitativos óptimos referidos a materias tales como número de trabajadores, porcentajes de rotación de personal, índices de accidentes y otros criterios establecidos en términos de guarismos.
- *Estándares de calidad:* apuntan a los factores cualitativos de los sistemas en orden a proporcionar satisfacción adecuada a los requerimientos que pretende solucionar. Es el caso de los métodos de selección utilizados, los resultados de procesos de capacitación, las técnicas de evaluación del desempeño, etcétera.
- *Estándares de tiempo:* referidos a la eficiencia en el uso de este recurso escaso e irrecuperable, que fluye inexorablemente en ciclos formalmente repetitivos pero esencialmente distintos. Es el caso de la rapidez en los procesos de orientación al personal nuevo, tiempo de permanencia de los trabajadores en la empresa, duración de los procesos de reclutamiento y selección, etc.
- *Estándares de costo:* se relacionan con los gastos necesarios en que se incurre para mantener las acciones de personal, tales como costos de la rotación de personal, de los accidentes del trabajo, de los beneficios sociales, de la capacitación, etc.

Estos diversos tipos de estándares actúan como criterios o normas ideales o modélicas que son comparados con la realidad obtenida, esto es, "verificar el grado de concordancia entre una variable y su estándar". Como parte del proceso de control, la evaluación de auditoría constituye una retroalimentación que permite conocer las

eventuales diferencias entre lo que existe y lo que debería ser, entre la intencionalidad y la realidad, entre lo planificado y lo efectivamente ejecutado. La riqueza de esta información radica en el hecho de que, al ser oportuna, veraz, completa y precisa, orienta la adopción de decisiones en favor de las acciones correctivas que, en definitiva, llevarán hacia el cumplimiento de los objetivos y de los resultados deseados. La auditoría se concibe, de esta manera, no sólo como un diagnóstico certero sino también como la posibilidad de obtener recomendaciones que, al remediar posibles desviaciones, colaboren a la consecución de las metas organizacionales. "En este sentido, -señala Chiavenato- el papel de la Auditoría de Recursos Humanos es fundamentalmente educativo. Más aún, bien realizada la auditoría permite el desarrollo de la sensibilidad de los administradores para el diagnóstico de problemas" (38).

Para Werther y Davis las actividades de personal se evalúan mediante la investigación aplicada la que puede adquirir distintas variaciones (39):

- ◆ *Método comparativo*: en este modo de operar el auditor compara la empresa con otras organizaciones similares, de manera de identificar y describir áreas críticas de desempeño. Este contraste, que detecta campos que requieren mejoramientos, se utiliza especialmente para comparar los resultados de programas o actividades específicas de personal.
- ◆ *Método de autoridad externa*: en este caso el equipo auditor está subordinado a la experiencia de un asesor externo, método útil para la identificación y diagnóstico de problemas.

- ◆ *Método estadístico*: privilegiando el uso de cuantificaciones, el auditor genera normas estadísticas para evaluar las actividades y programas de personal.
- ◆ *Método de cumplimiento*: en este modo el auditor busca determinar el grado de respeto a las leyes y normas de la compañía en la ejecución de las acciones de personal.
- ◆ *Método de administración por objetivos*: tras la predefinición de los objetivos del sistema, el auditor establece la concordancia entre aquellos y los resultados reales obtenidos.

Los métodos propuestos parecen coincidir en el uso de la esencia contenida bajo la conceptualización del control, esto es, establecer comparaciones oportunas entre patrones ideales o planificados y evidencias reales obtenidas, de modo de generar soluciones que, haciendo útil y trascendente el control, direccionen los esfuerzos organizacionales en favor de los fines que se han diseñado.

### **Instrumentos de Investigación de Personal**

La evaluación de auditoría, en la búsqueda de evidencias para construir una opinión, debe recolectar datos sobre las actividades del personal usando diversas técnicas de uso convencional. Cada una de esas herramientas proporciona una visión parcial de la realidad que,

combinadas criteriosamente por el auditor, pueden contribuir a conformar una imagen global de lo que ocurre en materia de Recursos Humanos.

Chiavenato señala que la Auditoría de Recursos Humanos se basa en verificaciones, seguimientos, registros y estadísticas. Werther y Davis proponen el uso de entrevistas, cuestionarios y encuestas, análisis de registros, informaciones externas y experimentos de personal.

En páginas posteriores volveremos sobre este tema detallando con mayor precisión el uso de las entrevistas y de las encuestas.

De lo expuesto en estas páginas acerca de Auditoría Operativa en general y la Auditoría de Personal en particular, se deriva un manifiesto propósito de generar procesos de control a las operaciones de la empresa con el fin de identificar los niveles de aproximación conseguidos a los objetivos planificados, y elaborar sugerencias que permitan optimizar la eficacia y la eficiencia con que aquellos se han conseguido.

En el caso específico del recurso humano, la evaluación puede centrarse en áreas como la adecuación de los contratos de trabajo de los empleados, el cumplimiento de las jornadas laborales, el cálculo y pago de las remuneraciones y otras funciones tradicionales de personal. Pero debe también dedicarse al análisis de otras áreas que puedan correlacionarse, en alguna medida, con los niveles de productividad de la organización. La calidad de los procesos de reclutamiento y selección,

los efectos de los programas de orientación, el impacto de los planes de capacitación o de bienestar social, la evolución cualitativa y cuantitativa de los accidentes del trabajo, el nivel de rotación de personal y otros aspectos interesantes (como los incluidos en nuestros anexos), pueden arrojar información relevante para la gestión si se relacionan con la efectividad de las operaciones productivas de la entidad. Aunque hasta ahora no se ha profundizado como área incorporada a la Auditoría Operativa, aspectos como la percepción, la motivación y la satisfacción de los empleados también deben incorporarse como, factores condicionantes de los niveles de productividad y de competitividad de la empresa, y por ello, como parte de la cobertura de un proceso de auditoría. La justificación de esta última afirmación ocupará páginas relevantes de nuestros próximos capítulos, como temática componente de la responsabilidad social interna de las organizaciones.

## **TERCERA PARTE: EN TORNO A CONCEPTOS DE AUDITORIA SOCIAL**

### **CAPITULO VI: CONCEPTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL**

#### **La Organización y su Entorno**

Aplicando un concepto sistémico, podemos afirmar que la organización empresarial se inserta dentro de una organización social superior, de la cual extrae sus recursos y a la cual exporta sus productos y desechos. Difícil, si no imposible, es concebir una empresa que no se interrelacione continuamente con su medio y que, de hecho, no subsista gracias a él. Del ambiente extrae la organización la variada energía que requiere para subsistir, y a éste arroja los resultados de sus procesos. Bajos las más modernas concepciones de gestión de empresas, se concibe la integración congruente con el entorno como un requisito de trascendencia vital. En efecto, en el momento mismo de la definición y del diseño de la organización, se delimita la misión esencial que justificará la existencia misma de la entidad y que direccionará los planes hacia objetivos y metas coherentes y beneficiosos. Una organización que no se construya orientada a satisfacer requerimientos reales de las personas, que constituyen su mercado objetivo a cautivar, está condenada a incrementar el cementerio de organizaciones que, a través del tiempo, concentra intentos empresariales obsoletos, irrelevantes e insatisfactorios.

Por el contrario, un proyecto organizacional viable considera, hoy más que nunca, una comunicación permanente con el medio en que se desenvuelve, de manera de constituirse en una opción certera de solución a las necesidades sociales. La retroalimentación continua, especialmente de información, se convierte así en herramienta indispensable para la sobrevivencia y el crecimiento. Sustentarse con una significación efectiva para los usuarios, garantiza la vigencia y evidencia una relación exitosa entre empresa y medio.

Bajo una perspectiva sinérgica, el sistema empresarial, en su proceso adaptativo y en su generación de identidad, introduce recursos humanos, materiales, técnicos y financieros que, ineludiblemente, conllevan oportunidades y limitaciones. En el ámbito de los Recursos Humanos, éstos incorporan modelos valóricos que, idealmente consecuentes, se adicionan a la estructura axiológica que identifica y concede personalidad institucional a la organización.

La permeabilidad organizacional queda muy bien expuesta en palabras de Alain Chevalier, cuando afirma que "una empresa industrial y comercial es una célula social cuya organización depende en una parte esencial de una época, de una región, de una situación" (40). La empresa no puede desenvolverse de manera ajena al paisaje geográfico y cultural que le concede abrigo; más aún, para subsistir requiere necesariamente de una perspectiva ecológica de su existencia, entendiendo ésta, a sugerencia de Davis y Bloomstrom, como las relaciones recíprocas entre los sistemas humanos y su entorno, pues

“hoy, toda la sociedad forma el entorno de la empresa” (41). Este paisaje circundante es indudablemente complejo e incluye una multiplicidad de factores que impactan al sistema organizacional, y que son impactados por el mismo; esto es, que la entidad actúa con carácter reactivo o proactivo, frente a la realidad circunstancial.

### **La Responsabilidad Social**

Como un proceso de conciencia creciente, el sistema empresarial ha adquirido, en las últimas décadas, una aceptación intencionada de su responsabilidad frente al medio socio-cultural que le rodea. En la búsqueda de su integración al marco social y de su aceptación generalizada, la empresa sabe que debe conseguir una imagen pública positiva, en la que los beneficios de su trabajo sean muy superiores a los perjuicios que el mismo involucra. Las presiones de la opinión pública, los ataques de organismos sociales y ecologistas, las normas legales dictadas por el Estado, la presión de sectores de trabajadores, la incorporación tecnológica, el desarrollo de la conciencia cívica democrática y otros factores sobrevinientes, han constituido los propulsores de esta progresiva aceptación de involucramiento en el papel social que compete cumplir a las empresas.

Miguel Gallo sostiene la existencia de dos clases de Responsabilidad Social: una Responsabilidad Social Interna y otra Responsabilidad Social Externa. Esta última, relacionada con el impacto

ambiental que ocasionan las operaciones de la entidad, la define al precisar que "la empresa, al operar en el seno de un sistema formado por otras instituciones, intermedias o superiores, cuyo fin es el bien común, tiene también la responsabilidad subsidiaria de acudir en colaboración con ellas a la resolución de determinadas erosiones de dicho bien común" (42). Davis y Bloomstrom se ocupa también de precisar el concepto de responsabilidad social, afirmando que se refiere a los efectos que las decisiones tienen en el interés público. "Responsabilidad social, por lo tanto, se refiere a la obligación que tiene una persona de evaluar en el proceso de decisión los efectos de sus decisiones y acciones personales e institucionales sobre todo el sistema social. La esencia de la responsabilidad social surge de la preocupación por las consecuencias éticas de nuestros actos en cuanto ellos pueden afectar intereses ajenos"(43).

Clark Abt plantea, tras señalar que las definiciones de responsabilidad social no son absolutas, la existencia de áreas comunes a todas ellas y que pueden concebirse como de "consenso medular". Estos elementos de aceptación general deberán, a juicio del citado autor, conformar una definición universalmente aceptable, en tanto, para medir el comportamiento social se requiere de normas generalmente convenidas y aplicadas en todos los ámbitos organizacionales. Los componentes de aquel "consenso medular" son (44):

- \* Acatar la legalidad vigente, en especial las normas referidas a castigar la transgresión de valores fundamentales como son la esclavitud, el asesinato y el hurto.

- \* Tratamiento humano a los empleados.
- \* Relaciones honradas, veraces y justas con otras empresas, los clientes y el propio personal.
- \* Veracidad de la información financiera.
- \* Respeto a los contratos, ofertando la calidad y cantidad convenida.
- \* Incrementar justamente la utilidad de los inversionistas.
- \* Igualdad en la oportunidad de empleo.

Citando a continuación elementos de acuerdo unánime, otros de acuerdo mayoritario, y algunos otros adicionales de acuerdo minoritario, Abt conforma estos tres niveles de responsabilidad social, que compara luego con otras sugerencias elaboradas al respecto.

Para John Humble "la responsabilidad social es un área clave en la empresa; típicamente le conciernen los problemas del medio externo (como son la contaminación, las relaciones con la comunidad y con el consumidor) y, también los del medio interno (como son los problemas de las condiciones de trabajo, enseñanza, formación" (45).

Kenneth Andrews define las responsabilidades sociales como "un compromiso inteligente y objetivo por el bienestar de la sociedad que reprime en el comportamiento individual y de la empresa toda actividad destructiva, aunque sea económicamente muy provechosa, y que los dirigen hacia contribuciones positivas para la mejora del hombre"(46).

Peter Drucker señala, frente a este mismo tema que nadie, excepto quien dirige la empresa, puede fijar objetivos en el área de las responsabilidades pues deben ser establecidos, según las condiciones sociales y políticas que afectan a la empresa, y por las creencias de quien la dirige. Esos objetivos deberían promover el Bien Público y el avance de las creencias básicas de la sociedad, además de contribuir a su estabilidad, fortaleza y armonía.

Para Raymond Bauer, el concepto se define externamente a la organización; es el entorno el que decide la responsabilidad social que cabe a la empresa. Por el contrario, Milton Friedman atacó enfáticamente el hecho de que la empresa tenga otra responsabilidad social que la de cumplir la legislación vigente y los fines internos de la organización, con preferencia, entre estos últimos, a los de alcanzar el mayor valor económico añadido posible, garantizar su autocontinuidad y entregar bienes y servicios a la sociedad (47).

Para Alain Chevalier, la empresa presenta como papel social el de conseguir su finalidad de crear valor económico, para lo cual utiliza energías sociales tales como personas poseedoras de información, infraestructuras diversas, medios técnicos, niveles científicos y tecnológicos, etc. La organización es responsable de hacer un uso adecuado de cada uno de los recursos que toma del ambiente, consiguiendo así una buena rentabilidad social.

En definitiva, la concepción de una responsabilidad social, reciente y múltiplemente motivada, obedece a la ineludible interacción entre la organización y el entorno que le provee sustento vital; como también a la relación entre la entidad y las personas que, dejando parte de sus vidas en ella y construyendo una identidad orientadora en la misma, dan dinamismo a los planes y contribuyen al logro de los objetivos organizacionales.

Una de las manifestaciones más recientes de la exigencia externa de esta responsabilidad, está constituida por las normas legales que regulan el impacto ambiental de los proyectos económicos, el que se incorpora a los costos que la empresa y la comunidad toda deben pagar en un plazo determinado. La intencionalidad apunta a generar medidas de control al daño ecológico que, integradas al proyecto y asumidas por la empresa, no sólo eviten o acwarelen consecuencias perniciosas, sino que también contribuyan a la consolidación de la orientación colaboradora y solidaria de la entidad en favor del bien común.

Cabe aquí definir que nuestro especial interés, para efectos del presente trabajo, se relaciona con el impacto interno de las decisiones empresariales, es decir, con la responsabilidad social interna que cabe sostener frente a los recursos humanos de la propia entidad, y sus efectos en la cultura y comportamiento organizacionales.

## **Contenido de la Responsabilidad Social**

Resultado de la diversas concepciones teóricas desarrolladas acerca de la profundidad y extensión ética de la responsabilidad social, los componentes de la misma no cuentan con aceptación universal entre los estudiosos ni las empresas que manejan estas ideas.

Para Peter Ducker, los elementos esenciales que encuadran la responsabilidad social comienzan con el deber que tiene la empresa hacia sus propios recursos humanos creando adecuados beneficios para ellos. Continúan con la necesidad de crecimiento de la capacidad de producción y de crear riqueza. Prosiguen con la innovación, calificada como una de las mayores responsabilidades sociales de las organizaciones. Y siguen con la necesidad de lograr un personal con adecuado nivel de motivación y actuación.

Alain Chevalier incluye, en lo que denomina como Nomenclatura, aspectos tales como la adecuación de los espacios físicos para el trabajo, las condiciones de trabajo, la conformación de las remuneraciones, la composición y relaciones con grupos y organizaciones, la selección y formación de personal, el poder en la empresa, y las repercusiones de las actividades empresariales en la sociedad.

Clark Abt señala que la gerencia puede establecer prioridades entre diversos participantes en la empresa: empleados, accionistas, inversionistas, consumidores vecinales y público en general. Un listado de actividades de conducta social a considerar incluirá aspectos tales como: seguridad en el empleo y progreso para minorías; incremento de la productividad en el sector privado de la economía; mejoramiento de la capacidad de innovación y del desempeño de la gerencia; mejoramiento de las oportunidades de trabajo y carrera; utilización de equipos para paliar la contaminación; entrenamiento continuo a los empleados; grado de apoyo a las políticas fiscales y monetarias para el crecimiento económico; ayudas financieras a escuelas; diseños de instalaciones con minimización de efectos ambientales; reclutamiento de personas con desventajas; preservación de la vida animal y vegetal; ayudas para promover las artes; aumento en el suministro de recursos renovables, etc.

Si continuamos la revisión a los aspectos básicos en consideración observaremos que, como indicáramos, no existe una normalización al respecto, aunque lo característico será distinguir componentes relacionados con el entorno ambiental y otros relativos al impacto interior causados durante un período determinado.

## **CAPITULO VII: CONCEPTO DE INFORMACION SOCIAL**

Hemos enfatizado "*ut supra*" el hecho de que, intencionada o involuntariamente, la empresa ocasiona una variedad de impactos sociales, tanto en su interior como en el entorno en que se desenvuelve (y cuyas fronteras pueden ser difusas y de diversa extensión). Estos efectos de las decisiones y de las acciones empresariales provocan alteraciones en la calidad de vida de las personas, las que pueden ser positivas, negativas, o ambas cosas simultáneamente, según la perspectiva de quien vive el efecto. Los aspectos involucrados en esta multifacética interacción entre organización y medio, han llevado a la aparición de conceptos como Responsabilidad Social de la Empresa, Contabilidad Social, Balance Social y, por consiguiente, al de Auditoría Social.

### **Información Social**

Una gestión efectiva en un ambiente dinámico y complejo como es en el que hoy vivimos, transita necesariamente por un sistema de información efectivo, oportuno, validado y de bajo costo. En efecto, especialmente en el proceso decisonal, disponer de información adecuada en el momento indicado puede significar la diferencia entre una acción exitosa y otra fracasada o inefectiva. Como medio de retroalimentación, la información representa también un elemento de

control acerca del grado de cumplimiento de los objetivos y metas trazados, así como del funcionamiento operativo y gerencial de la entidad. Reconocido es, en este contexto, el valor de la información económica-financiera proporcionada por la contabilidad. Mediante principios, normas, procedimientos, presentaciones y validaciones internas o externas, la contabilidad ha generado técnicas, lenguajes y reportes convencionalmente aceptados y cuya utilidad informativa es relevante para determinar el estado estático o la gestión financiera dinámica de la posición económica de una entidad. El soporte de una esencia doctrinaria universal, y el dinamismo de una accidentalidad técnica de aplicación particular, denotan la renovación permanente de la realidad que atiende y la versatilidad emergente que le permite mantenerse vigente.

Ilusa miopía profesional sería, sin embargo, aceptar que el sistema contable y los informes que de él emanan, constituyen información completa de todos los ámbitos de trabajo empresarial. Esto quiere decir que difícilmente podemos detectar en aquellos estados económicos, información relevante e integrada de los aspectos sociales de la entidad. Al respecto, Dante Cracogna señala que "el balance tradicional brinda una muestra estática de los aspectos económicos financieros de la empresa que por imperio legal deben ser evaluados de conformidad con ciertas pautas: a una determinada fecha, demuestra la situación patrimonial y el resultado de la gestión empresarial. Consiguientemente, este balance es puramente económico y, por lo tanto, insuficiente como patrón de medida para objetivos y efectos de carácter

social, también atinentes a la acción empresaria". (48) Así, a pesar de que en las empresas existen objetivos y ocurren hechos económicos y sociales, sólo se acostumbra medir y evaluar técnicamente a los aspectos económicos y, por ello, considerar el nivel de éxito empresarial sólo por los indicadores de estos últimos aspectos, realidad que, si bien es real, no es completamente representativa de la calidad de la gestión organizacional.

Esta condición nos lleva a buscar el diseño de principios, técnicas y presentaciones que, sin rivalizar con la contabilidad financiera sino conformando con ella un sistema integral de información gerencial, registre y exponga los resultados de la gestión en el área social externa y, la que aquí más nos interesa, en la interna o intraorganizacional.

Para algunos, el fundamento de esta necesidad de contar con información social radica en el reconocimiento de que la empresa tiene una responsabilidad social que asumir, y para la cual requiere de un sistema de registro de sus acciones en relación con sus obligaciones y compromisos sociales. Criterios y condiciones debieran ser determinados tanto para las obligaciones impuestas por la sociedad, como por los compromisos asumidos voluntariamente por la organización, realidad que sustenta la necesidad de disponer de una contabilidad social y, por ello, de una auditoría social.

Para otros, el interés por disponer de información respecto de la evaluación del desempeño social de la empresa, obedece a variadas

motivaciones. Para Werner Von Bischoffshausen (49) existen tres razones principales: una económica, otra filosófica y una última pragmática. La causal económica, de orden externo, se refiere a las consecuencias sociales dañinas que tienen algunas actividades económicas, cuyo costo no es solventado por el producto ni por el consumidor, ocasionando una subvaluación del producto en su contexto social y, por ello, una excesiva asignación de recursos desde una perspectiva macroeconómica. Si las consecuencias sociales que el precio del producto no considera son positivas, sucede que el bien subvalorado lleva a una subasignación de recursos. Muy útil sería en estos casos, disponer de información para establecer políticas de subsidios o impuestos específicos.

La razón filosófica se funda en el hecho de que la empresa adquiere un rol en la sociedad, porque ésta la considera útil. Una entidad que sólo busca un objetivo egoísta, no será aceptada por la comunidad y su sobrevivencia será limitada. La normativa legal y ética refleja, en buena medida, esas obligaciones sociales cuyo cumplimiento requiere algún método apropiado de medición.

La motivación más pragmática se relaciona con las acciones que las empresas ejecutan y, cuyos impactos sociales previsibles, afectan sus costos, precios y utilidades. Es el caso de inversiones para reducir la contaminación, beneficios de salud para sus empleados o becas para estudiantes. La gerencia se interesa, por ello, en conocer sus esfuerzos y los logros de las acciones emprendidas.

Otra ventaja asociada a la disposición de información social, se relaciona con la evaluación del clima organizacional de la entidad y, especialmente, las variaciones que ha sufrido tras las diversas acciones de la gerencia en un período dado. De carácter interno, esta razón apunta a la necesidad de retroalimentación que presenta la Alta Administración en relación con el impacto que sus esfuerzos institucionales, intencionada o indirectamente, han causado en la moral de grupos, la motivación o la frustración del personal, la calidad de los liderazgos, el espíritu de cuerpo, la asistencia o el ausentismo laboral, la puntualidad, los niveles y calidades de trabajo individual, la rotación de personal, la cultura organizacional, y otros elementos del ambiente interno de la empresa y que se relacionan directamente con los recursos humanos de la entidad.

Hemos insistido en las páginas iniciales de este trabajo en la importancia que el recurso humano significa para cualquier organización, como también en la trascendencia de vital identificación que el trabajo representa para el hombre. Aquellas ideas, que ahora encuentran especial justificación, conforman también la necesidad de contar con información social interna, más allá de lo que las cifras financieras puedan revelar u ocultar. Esto último, enfatiza la necesaria integración de la perspectiva financiera y social de la organización, en favor de una evaluación completa de la gestión empresarial desarrollada durante un período de tiempo. “Ambos lenguajes, el financiero y económico -que se expresa en los estados financieros- y el social -que se pretende expresar en un tipo de balance social o de “*social report*”, no pueden ser ajenos el

uno del otro, aunque sean distintos. Ni el solo balance económico ni el solo balance social- en una gestión integrada- podrán en adelante interpretarse o dar una visión realmente objetiva, sin una consideración sintética e integradora de ambos” (50).

### **Contabilidad Social**

Por información y finalidad, el auditor y las herramientas técnicas que maneja se orientan a diseñar y evaluar sistemas de control que garanticen la razonabilidad de los informes contables y el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados. El contador y el auditor se desenvuelven entre procesos de medición y control, generando a veces, y evaluando la mayor parte de las ocasiones, sistemas de información y sus correspondientes métodos de registro, procesamiento, comunicación y control. Natural y pertinente es así que, ante los “nuevos” requerimientos gerenciales de información social, y la necesidad de integrarlos a la ya tradicional información contable, aparezca para nuestra profesión un área de trabajo que, lejos de abandonar, debemos conquistar estableciendo los principios y técnicas, procesos y sistemas que el desarrollo científico de este ámbito de la contabilidad requiere. El diseño de métodos de recopilación de información, clasificación y análisis, ordenamiento y ponderación, y luego de presentación de la misma -que tan bien se han desarrollado para el área económica- es una labor que nuestra formación y experiencia es capaz de generar, con los niveles de calidad, precisión y

objetividad que los usuarios requieren. Si a esto agregamos la necesidad de que el sistema de información financiero sea congruente e integrado con el sistema de información social, nos convencemos aún con mayor firmeza acerca de la ineludible tarea que el contador auditor debe asumir y resolver en este trascendente ámbito. Este desafío exige de su criterio y experiencia profesional, así como de su formación multidisciplinaria en áreas tan diversas como las Finanzas, Economía, Administración, Derecho y Ciencias del Comportamiento, todas las cuales constituyen perspectivas convergentes para acercarse e introducirse en el trabajo organizacional.

El profesor Von Bischoffschauen nos acerca a una definición de contabilidad social señalando que bajo este término "pueden englobarse todos los registros y procedimientos conducentes a la elaboración de información social, de la cual se derivará no sólo el balance social, sino también una cantidad de información más detallada, para uso de la auditoría social" (51). Una parte de los datos requeridos se habrán originado en la contabilidad general de la empresa, y por ello estarán determinados y registrados de acuerdo a los principios generalmente aceptados. En este caso bastará con adaptar el plan de cuentas a las nuevas necesidades.

Otra parte importante de los datos tendrá como fuente la existencia de registros ajenos a la contabilidad, entre los que figuran análisis estadísticos, sociológicos y otros que permitan evidenciar el impacto de la acción empresarial en sus recursos humanos.

## **Medición de los Datos Sociales**

Relacionado con esto último aparece el problema no resuelto de la cuantificación, y de la utilización de indicadores universalmente aceptados por su validez y objetividad. Es obvio que encontraremos aspectos fácilmente interpretables a través de las cifras. Pero también lo es, que habrá indicadores sociales más difícilmente cuantificables, ya sea por razones de exposición o de orden técnico. Sería también miope defender la idea que toda la actividad empresarial puede ser llevada a números, que toda realidad social puede cuantificarse y que no hay evaluación que no pueda manejar otros criterios que los estadísticos. Aquí no existen soluciones absolutas.

Esta problemática se complejiza aún más si consideramos que, dentro de los ámbitos cuantificables, podemos aplicar unidades de medición distintas, de acuerdo a la representatividad que éstas tengan. En este caso, si bien existen opiniones en favor de respetar el principio contable de la moneda como denominador común, también hay quienes proponen elegir la unidad de medida más representativa a cada aspecto a evaluar, aunque esto signifique manejar unidades de difícil comparación horizontal. Cracogna sostiene que "existe una deformación generalizada, proveniente de un acostumbramiento secular a medir el resultado de toda actividad humana en números -y en números económicos, monetarios- que ha creado la actitud mental que lo no traducible en dólares o en pesos es un dato despreciable" (52). Von Bischhoffshausen afirma

enfáticamente su oposición al uso de una unidad monetaria universal al indicar que "lo que definitivamente no nos parece aplicable, a pesar de intentos serios en este sentido, es el uso de la unidad monetaria como común denominador. Si bien puede ser una buena forma de cuantificar algunas acciones o ciertos impactos sociales, concordamos con Chevalier en que 'constituye un error fatal el hecho de emplear el dólar como un medio exclusivo de medir el fenómeno social' " (53). Miguel A. Gallo, apoyando también esta idea, sostiene que "si para poder definir un objetivo, los directivos de la empresa se han esforzado en encontrar unidades de medida que a él resulten adecuadas ¿por qué cuando ese objetivo es relevante para conocer el grado de responsabilidad de la empresa, no emplear estas mismas unidades para medirla?". El mismo autor agrega también que "tampoco la información de resultados sociales precisa de una unidad de medida única, idéntica para todos los resultados, sino que, por el contrario, un modelo acertado de este tipo de auditoría debería emitir tantas unidades como sean relevantes para medir la aportación de las diversas empresas e instituciones a la sociedad" (54).

No parece fácil, como las diversas opiniones lo revelan, establecer parámetros (criterios), indicadores (condiciones) e índices (niveles de logro) para ciertas acciones de orden social que tienen efectos evidenciales cualitativos, o que son cuantitativos pero no monetarios, o que comparten una unidad de medida pero cuyos resultados no son comparables o asimilables entre sí. Aunque es característico de la contabilidad financiera presentar sus informes mediante la exposición de guarismos de orden monetario, debemos advertir que una "plan de

cuentas social” podrá considerar cifras que se manejen en otras unidades de medición, e incluso, podría determinarse la descripción narrativa de ciertas áreas de evaluación en que la conceptualización cualitativa, previamente definida, no altere la objetividad y, por el contrario, promueva la calidad de información recogida, analizada y presentada. Chevalier, pionero en esta área de la contabilidad, señalaba que “la cuantificación, en el sentido contable clásico, tropieza, al menos en el momento actual, con dificultades prácticamente insuperables. Ciertos sectores escapan claramente a la medida y a los propios elementos de referencia son discutibles (...). Es muy difícil aplicar en este caso las reglas de la contabilidad clásica” (55).

Lejos de pretender resolver estas dificultades, podemos concluir de las diversas opiniones encontradas que, cuando sea posible es conveniente manejar datos e información en términos monetarios, mas cuando la calidad de exposición lo aconseje, es conveniente usar otros criterios cuantitativos e incluso, algunos cualitativos. En páginas siguientes volveremos sobre este punto en discusión.

### **Contabilidad Social y Principios Generalmente Aceptados**

A pesar de los desencuentros entre la contabilidad financiera y la social que hemos indicado, la profundidad del sustento filosófico de la primera, resulta suficientemente adecuado para ser aplicado, en varias

situaciones, a la segunda. Orientados nuevamente por Von Bischoffshausen, podemos recoger algunos principios de contabilidad financiera que aplicados a la contabilidad social, contribuyen a la calidad de la información procesada por ella (56). Estos serían:

- \* *Equidad*: en razón de la heterogeneidad de los usuarios de la información social, puede también encontrarse intereses distintos, e incluso antagónicos, entre quienes utilizarán sus evaluaciones. Pese a ello, los profesionales responsables de la confección de los informes deberán velar por la equidad de la información presentada en el sentido de no favorecer ni perjudicar a usuario alguno.
- \* *Entidad Contable*: la empresa, como entidad social es también distinta de sus dueños, lo que nos permite estudiar separadamente a la organización y a sus propietarios.
- \* *Período de Tiempo*: para efectos de integración entre la información social y la financiera, la primera deberá hacer los mismos cortes en el tiempo que suele practicarse a la segunda.
- \* *Devengado*: al momento de construir el balance social debe considerarse todas las acciones correspondientes al período, aunque sus resultados sociales se evidencien en períodos posteriores. Esto, con la finalidad de relacionar la actividad de la empresa con el impacto social pertinente.
- \* *Objetividad*: tan pronto sea factible medir o estimar razonablemente algún aspecto relacionado con la conducta social

de la empresa, deberá dejarse constancia de ello en el registro correspondiente.

- \* *Significación o Importancia Relativa*: es necesario aplicar el criterio para determinar la trascendencia del impacto social producido por una acción empresarial, de manera de registrarla si es suficientemente relevante. Un factor a considerar en esta evaluación puede ser la significación económica de la acción empresarial.
- \* *Uniformidad*: muestra de la consistencia en la elección de los criterios, la uniformidad en los procedimientos de evaluación social facilita el análisis comparativo entre factores y períodos distintos.
- \* *Contenido del Fondo Sobre la Forma*: aunque la legislación exiga determinado tratamiento, o no obligue a seguir alguno, el sistema de contabilidad social debe orientarse por las necesidades de información de la empresa y, especialmente, por el nivel de impacto social de las acciones empresariales.
- \* *Exposición*: los informes de contabilidad social deben exponer toda la información, cuantitativa y cualitativa, que sea requerida para un adecuado análisis de lo que ocurre en relación a la responsabilidad social de la empresa.

Aunque no existe aceptación universal de esta aplicación social de los principios contables, su utilización es especialmente trascendente para generar criterios y lenguajes comunes a esta área de la información empresarial, como también para adicionarle el carácter objetivamente técnico que requiere sostener.

### **Usuarios de la Información Social**

Los potenciales destinatarios de la información social son tan diversos como lo son sus intereses en contar con ese tipo de análisis.

El primer usuario está constituido por la gerencia, la que encuentra allí una relación entre fuentes y usos de recursos aplicados a gestión social, además de los resultados que esa aplicación ha significado en el nivel de cumplimiento social y satisfacción de su personal.

También es de utilidad para los recursos humanos de la organización, en tanto adquieren conocimiento de las acciones que la empresa realiza en este ámbito, evitando la distorsión de la realidad y favoreciendo el clima de satisfacción. Octave Gelinier habla, en esta orientación, de un marketing social "por el cual el trabajador se transforma en un cliente más que debe ser servido y cuidado; esta sería también, agrega, una manera de expresar la nueva dimensión de la finalidad humana de la empresa" (57).

Otros interesados en conocer la información social de la empresa serían los accionistas o socios, quienes conocerían sobre montos y efectos involucrados, no sólo en el área financiera, sino también en el campo social. Como propietarios están además preocupados de la imagen pública de la empresa en relación a su responsabilidad social, y requieren informes acerca de ese ámbito de la realidad organizacional.

Lo sindicatos, como grupos organizados de trabajadores que defienden derechos laborales, utilizan también esta información para determinar niveles de satisfacción del personal, grado de cumplimiento de obligaciones y compromisos sociales, y debilidades de la gestión social de la gerencia.

El gobierno, como entidad superior responsable del bien común y de los intereses sociales, puede también usar, e incluso exigir como ha ocurrido en otras naciones, la información social que denote el cumplimiento empresarial de las responsabilidades con el entorno y con sus propios colaboradores.

En definitiva, los usuarios beneficiados con esta información podrán no sólo conocer técnicamente la condición social de la organización, sino también desarrollar procesos decisionales efectivos al disponer de adecuados antecedentes sobre la materia en análisis.

## **CAPITULO VIII: CONCEPTO DE BALANCE SOCIAL**

### **El Balance Social**

Bajo la perspectiva de ofrecer información social diseñada de acuerdo a principios y criterios técnicos, como un componente integrado al sistema de información financiera, el *Balance Social* se perfecciona como un informe acerca de las acciones empresariales en respuesta a la responsabilidad social que le compete atender.

De acuerdo a lo anterior, el Balance Social reúne y sistematiza la información relativa al área social, usando un formato preestablecido que cuantifica determinados aspectos mediante indicadores sociales. Cracogna identifica tres grandes orientaciones en relación al concepto de Balance Social (58): una primera, consistente en la cuantificación monetaria de las acciones sociales de la entidad, muestra lo que se invierte y gasta (en unidades monetarias) para cumplir con los objetivos sociales de la empresa.

Una segunda concepción, lo define como información de la situación social de la empresa, medición que no considera la cuantificación, sino la imagen social relacionada con el clima y con el ambiente de satisfacción que ha generado la gestión directiva.

La tercera orientación le percibe como un instrumento de política social que, superando el nivel de simple información, se convierte

en una herramienta para ejecutar la política social de la organización. Es lo que denomina como “*tablero de comandos*” que precisa los datos y las medidas adecuadas para el logro de sus objetivos sociales. Esta idea supone la preexistencia de un presupuesto social que es comparado, mediante el Balance Social, con lo efectivamente realizado y determina desviaciones y niveles de logro de la política social.

Cualquiera sea, sin embargo, la perspectiva sostenida al respecto, el Balance Social cumple siempre un objetivo de información acerca de estas materias; como también un objetivo de evaluación, a través de la medición de los resultados, sean o no monetarios o numéricos.

Eduardo Undurraga señala que “ el Balance Social interno como herramienta de gestión de la empresa, no sólo tiene una aplicación en el área de los recursos humanos, sino también da luces para mejorar otros aspectos, tales como estructura organizacional, información, comunicación, productividad, eficiencia, etc.” (59). Agrega, en una orientación muy acertada a nuestro juicio, que los fines de esta herramienta son:

- ◊ Determinar los logros y no logros en el área social, de manera de reconocer las debilidades y adoptar medidas que favorezcan el clima social interno.

- ◇ Identificar la jerarquía de prioridades de su personal en relación a los indicadores sociales. Esto, para direccionar las políticas sociales a partir de una encuesta de opinión personal.
- ◇ Gestionar un programa específico de acción social en la empresa, con el fin de aumentar la motivación del personal; y con esto, lograr mayor identificación con la organización; reparar insatisfacciones laborales; mejorar la calidad de vida del personal; y promover la satisfacción, realización y desarrollo integral del hombre.
- ◇ Aumentar la eficiencia de las inversiones sociales de la entidad, de modo de concentrarlos en aquellos ámbitos que generen mayor satisfacción a los requerimientos del personal. Cabe precisar que esta medida no implica aumentar los costos, sino reorientar y racionalizar aquellos gastos que ya se realizan en favor de mayor nivel de satisfacción de los trabajadores.
- ◇ Establecer políticas organizacionales para mejorar las condiciones de trabajo y las relaciones humanas, además de dirigir el desarrollo organizacional hacia los aspectos de mayor relevancia y urgencia para el personal.
- ◇ Colaborar con la gerencia a definir su misión, tanto en el área económica como social.

De lo expuesto se desprende la existencia de dos grandes estructuras dentro del Balance Social: una interna, referida al diagnóstico y a la evolución de la satisfacción del personal, en relación a la gestión gerencial; y otra externa, relativa al impacto que tiene la actividad

empresarial en el entorno ambiental y al nivel de responsabilidad con que la organización asume esa tarea. Como lo indicáramos, y creemos se deriva naturalmente del desarrollo de estas páginas, nuestra intención predefinida es centrarnos especialmente en el Balance Social interno, sin perjuicio de referencias adicionales a las responsabilidades externas.

### **Contenidos del Balance Social**

Es también temática de debate la referida a los elementos que deben componer el balance social, condición que podría ocasionar diversas estructuras de presentación frente a realidades sociales similares. Responder este cuestionamiento implica asumir posiciones frente a otras situaciones implícitas en la definición de contenidos, tales como quién debe seleccionar esos rubros, quién debe elaborar el balance social, quién debe reunir el material básico, cómo debe tratarse los elementos no cuantitativos, cómo debe presentarse el contenido del balance.

Aunque parece natural y necesaria la inclusión de los aspectos referidos al personal, también debería considerarse a los clientes, proveedores, socios o accionistas, al entorno comunitario, al gobierno local, etc. La finalidad implícita en esta multiplicidad de componentes sociales, apunta hacia la conformación integral, participativa y, objetiva de

aquellos factores que intervienen en la responsabilidad interna o externa de la organización y que debe ser presentada acertadamente en el balance social. Cuáles de esos elementos se incorporen definitivamente, dependerá de la concepción que se tenga acerca del balance social y de los usuarios finales de la información que contenga. Situación similar ocurre con la determinación de los responsables de seleccionar los rubros a incluir en el informe social, donde las opiniones transitan desde la gerencia hasta la comunidad circundante.

Diferencias análogas encontraremos con respecto a la identificación de los encargados de confeccionar el balance, caso en el que algunos citan a la gerencia, otros a una comisión con participación de los trabajadores, y otros hablan de equipos profesionales multidisciplinarios e independientes.

El tratamiento de indicadores no cuantitativos es un tema que ya precisamos en líneas anteriores y que será nuevamente abordado en apartados siguientes.

En referencia a la presentación del balance, Cracogna propone desprendernos de la tradicional imagen de dos columnas con sumas iguales; "hay quienes cuestionan la designación de balance social, precisamente por estar ligada a esa noción conceptual; por ello prefieren hablar de informe social. El balance social puede no ser estrictamente un balance en el sentido tradicional, o al menos no serlo enteramente, por lo que, desde el comienzo, debe admitirse una latitud mayor en el sentido de

la expresión. Especialmente, debe aceptarse -al menos en el actual estado de desarrollo de la materia- que el balance social no es susceptible de expresarse en un cuadro de situación cuyo aspecto esencial esté caracterizado por la precisión de las cuentas y el rigor de las cifras; debe admitirse también que en determinados rubros no existen cifras” (60).

Santiago Brurón sostiene que “es necesario distinguir entre indicadores y métodos de medición. En otras palabras entre lo que se mide y cómo se puede medir” (61). De esta manera, lo primero que debería definirse se relaciona con los indicadores que se desea evaluar para desarrollar el balance, condición que implicaría tener un claro diagnóstico de la organización, incluyendo allí la política social de la entidad.

Como es de preveer, existen diversos desarrollos para determinar la composición estructural del balance social, diferencias que se originan como indicáramos, en las distintas concepciones y finalidades adjudicadas a este informe.

La legislación francesa, que impuso el balance social en carácter obligatorio desde 1978, enfatiza en este reporte su orientación de instrumento de información global retrospectiva en el área social. De acuerdo a la ley Sudreau, las empresas deben informar acerca de siete rubros básicos, los que se desintegran en otra serie de ítems y subítems

cada vez más complejos y detallados, referidos al año en examen y a los dos inmediatamente anteriores. Los rubros básicos son:

- 1) Empleo: incluye ítems de dotación, egresos, promociones, huelgas, ausentismo, etc.
- 2) Remuneraciones y cargos accesorios.
- 3) Condiciones de higiene y seguridad: accidentes laborales, enfermedades profesionales, etc.
- 4) Condiciones de trabajo: duración y distribución de la jornada de trabajo, organización del trabajo, etc.
- 5) Formación del personal: formación profesional, capacitación, etc.
- 6) Relaciones laborales: representantes del personal, delegados sindicales, comunicaciones, etc.
- 7) Condiciones de vida del trabajador y su familia, en tanto aquéllos dependan de la empresa.

Se desprende de esta composición la focalización de la preocupación del balance en el ámbito de los trabajadores de la empresa, dejando sin consideración al sector de la responsabilidad externa de la organización.

El "*Institut de l' Enterprise*", orientado por el precursor del balance social, Alain Chevalier, ha considerado nueve rubros en la estructura de presentación:

- 1) *Permanencia*: incluye lo relativo a la estabilidad del personal, ingreso, egreso, etc.

- 2) *Espacio*: se refiere al diseño arquitectónico de la empresa, tanto en su interior como en su exterior; el uso de los espacios, etc.
- 3) *Condiciones de trabajo*: higiene, seguridad, salud, equilibrio psicológico, etcétera.
- 4) *Ingresos*: incluye los ingresos de la empresa, la forma de calcular las remuneraciones, la distribución de las remuneraciones, la aplicación de las utilidades, etc.
- 5) *Grupos organizados*: relaciones con los sindicatos, con organizaciones profesionales y otras entidades de representación social.
- 6) *Consideración de las personas*: sistemas de reclutamiento, promociones, ascensos, evaluación del desempeño, etc.
- 7) *Poder de la empresa*: sistemas de información, procesos decisionales, composición y reglamentación de las relaciones internas, etc.
- 8) *La actividad empresarial y sus consecuencias sobre la sociedad*: niveles de empleo, investigación tecnológica, niveles de ingreso, consumidores, etc.
- 9) *Orientación y papel de la empresa en la sociedad*: se refiere al impacto de la organización en la región en que se inserta y las consecuencias que sus decisiones conllevan para la población de dicha zona, la elección de la actividad, su localización, el estado sanitario, el papel sociocultural de la empresa, etcétera, son algunos de los tópicos incluidos en esta área.

De esta manera, y pese a los dos últimos rubros, para Chevalier también es predominante la responsabilidad social interna, por

lo que dedica la mayor parte de la estructura del balance social a la situación de los trabajadores.

No ocurre lo mismo con otras estructuras de balance social, especialmente en Gran Bretaña y Estados Unidos, donde se enfatiza el ámbito externo de la responsabilidad organizacional, es decir, la actividad generadora de impactos fuera del sistema empresarial.

En Chile, se han diseñado modelos experimentales a nivel académico, los que también han sido aplicados en algunas empresas que, pioneras y previsoras, incorporan una estructura criolla de balance social. Eduardo Undurraga, cuyo diseño fue aplicado en la Asociación Chilena de Seguridad, establece la clasificación entre el balance social interno, que mide el clima organizacional frente a distintos problemas de gestión gerencial; y el balance social externo, que "intenta evaluar el logro de los objetivos sociales de la empresa, para los cuales fue creada, sin perder de vista su objetivo económico, ni su función de responsabilidad social" (62). Este ámbito incorpora tres grupos: las empresas afectadas, los beneficiarios y la comunidad circundante, para cada uno de los cuales existen indicadores que evalúan acciones típicas. Manejando una unidad estándar de satisfacción, que relaciona la variación del ejercicio anterior con el actual, el modelo construye los activos y pasivos sociales de la empresa, según el avance positivo del indicador o su retroceso negativo.

Otros diseños proponen estructuras similares, con denominaciones y subdivisiones distintivas, pero direccionadas a disponer

de adecuados rubros e indicadores de los aspectos sociales de la organización. Ante la carencia de estructuras consensuadas, cada empresa interesada en conocer y utilizar información relativa a su gestión social, maneja reportes que responden a sus características organizacionales y a sus requerimientos particulares. Valioso sería, sin embargo, y en favor de la uniformidad y de la comparación, disponer de una estructura de Informe integrada y convencional, aplicable a los diversos tipos de empresas de un país. He aquí una tarea pendiente para nuestra profesión y sus organismos profesionales.

## **CAPITULO IX: AUDITORÍA SOCIAL**

### **Concepto de Auditoría Social**

Tras habernos detenido en páginas anteriores en la delimitación del concepto de Auditoría, y específicamente en el de Auditoría Operativa, Administrativa o de Gestión; sólo nos cabe ahora precisar, tras estas líneas dedicadas al Balance Social, el contenido conceptual involucrado en el término Auditoría Social.

En este nivel de la discusión, no podríamos esperar sino opiniones diversas acerca de la formación de la definición de la Auditoría Social. Clark Abt, sin una manifestación expresa del concepto, señala que “es misión de la auditoría social proporcionar una información más objetiva, exacta, fiel y completa, sobre el comportamiento social de una empresa, que lo que es posible recabar por los medios usuales”; agrega más adelante que “las auditorías sociales se diseñaron con el fin de suministrarles datos de evaluación a los gerentes y así ayudarlos a tomar mejores decisiones respecto a políticas y programas sociales, sus organizaciones (...) La auditoría social contribuye a la efectividad en las decisiones en cuanto a estrategia general de la corporación (...), finanzas de la empresa, presupuestación de capital, mercadotecnia y distribución, producción, instalaciones y equipos, personal y relaciones laborales, creación de productos e ingeniería, investigación, diversificación, fusiones y adquisiciones, y casi cualquier otra decisión organizacional que implique

inversión o acciones funcionales que afecten a la gente y a su bienestar” (63).

Sorprende al leer esta definición la considerable amplitud de evaluación que el autor concede a la Auditoría Social en tanto todo aquello que pudiere afectar al trabajo de las personas, que es casi todo, estaría comprendido dentro de la cobertura de su ámbito de análisis.

Para John Humble la “auditoría social se ocupa en analizar las diversas áreas de responsabilidad social de la empresa, con el fin de identificar las fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas que se presenten, para conformar un plan de acción focalizado en aquellas áreas consideradas como problemas “ (64).

El profesor Von Bischoffshausen indica al respecto que la auditoría social de la empresa (*Corporate Social Audit*) presenta un alcance más amplio que el concepto de información social. Citando al Instituto Americano de Contadores Públicos (AICPA), precisa que la auditoría social accede no sólo al nivel de desarrollo de información de los impactos sociales causados por las acciones empresariales, a partir de los propios afectados, sino que define también los objetivos, planes y estándares de desempeño social, y la posterior evaluación de la efectividad de los esfuerzos generados para conseguirlos. Concluyendo que la información social, aunque más restringida, es el elemento esencial para el desarrollo de la auditoría social; se inclina por señalar que “una auditoría social de la empresa se emprende para identificar problemas, oportunidades y soluciones. A veces, para sensibilizar ejecutivos

respecto a materias sociales y -proporcionando una metodología adecuada- para convertir preocupaciones y metas vagas y amorfas en materias específicas, que se puedan tratar eficazmente” (65).

Para Santiago Brurón, se trata de “una disciplina de obtención, medición y evaluación de datos que requiere de confiabilidad y de procedimientos relacionados profundamente con nuestra profesión de contadores y auditores” (66). Precisa que el concepto de auditoría socioeconómica, como también se denomina a la auditoría social, se origina en el hecho de que la empresa tiene un objetivo social que cumplir y evaluar.

Cracogna identifica a la auditoría social como una consecuencia del desarrollo de una contabilidad de lo social. Esta auditoría económica- social, como la llama, “tendrá por finalidad el examen por profesionales capacitados a tal fin, de la información dada por las empresas e instituciones acerca de los costos incurridos y beneficios, aportados por aquellas para el bienestar de la comunidad” (67).

De las definiciones presentadas, podemos desprender una falta de consenso en relación a la delimitación del concepto que nos ocupa, condición que se deriva de la ausencia de uniformidad en torno a las materias sociales sobre las cuales debe realizarse la examinación y cuyo resultado será la emisión de un juicio crítico y recomendaciones.

Sin embargo, entre la heterogeneidad de orientaciones podemos reconocer algunas características similares, que nos permiten establecer la esencia conceptual inserta en la definición de la Auditoría Social:

- \* Es una evaluación relativa a la gestión social de la organización, que establece los niveles de logro en los planes ejecutados para mejorar - en nuestro caso específico- el manejo de los recursos humanos y su correspondiente grado de satisfacción laboral. Al igual que en la auditoría operativa, aquí se comparan intenciones y realidades, acontecimientos y efectos, para determinar desviaciones y sugerir a la gerencia las acciones pertinentes.
- \* Concluye una opinión en relación a la calidad de la información contenida en el Balance Social Interno, en términos de integridad, exactitud y validez.

### **Normas de Auditoría Social**

La reciente aparición de esta vertiente social de la auditoría y su natural falta de uniformidad entre quienes exploran sus territorios, no ha impedido la pretensión de incorporar el nivel de tratamiento técnico, que las otras áreas de la auditoría ya manejan. La seriedad y confiabilidad de sus informes, transitan ineludiblemente por la aplicación de principios generales y técnicas de uso universal en auditoría.

A este respecto cabe señalar que mucho de lo indicado para gestionar una auditoría operativa, se aplica también en el ámbito social. Según Brurón "... hay muchos requerimientos y consejos aplicables a la conducción de la auditoría operativa que tienen atinencia con la evaluación de la gestión social y sobre los respaldos que corresponde darles" (68).

Esto último, además de convencernos acerca de la especial aptitud del profesional de auditoría, para dirigir equipos multidisciplinarios de trabajo en la evaluación social, nos permite señalar que las normas de auditoría social son similares a las que ya revisáramos para la ejecución de auditorías operativas.

Adicionalmente, el ya citado Santiago Brurón indica la necesidad de subrayar algunas normas de confiabilidad, comunes a toda auditoría, aplicables a los "datos sociales" (69):

◆ *Seriedad y razonabilidad:*

- En la determinación de los indicadores que se van a medir.
- En la determinación de los parámetros de medición.
- En la determinación de las ponderaciones, cuando se utilicen en las conclusiones de evaluación. En la consistencia de los criterios usados en los distintos períodos, en la relevancia de los datos operados.

◆ *Confiabilidad de las fuentes de información:*

- En la relación a las fuentes mismas (estadísticas, datos contables, encuestas de opinión, etc.)
- Respecto de los procedimientos para la captación, registro y clasificación de datos.
- Respecto de la imparcialidad de los responsables en colaborar con el informe o balance.
- ◆ *Confiabilidad en la elaboración:*
  - Respecto de los cálculos numéricos.
  - Respecto de la inteligibilidad de los estados que resulten y su adecuada comparatividad.

### **Metodología de la Auditoría Social**

En sus finalidades de evaluar la calidad de la información social de la organización, especialmente el Balance Social, y de sugerir a la gerencia las medidas para remediar las debilidades de su gestión social, la Auditoría Social aplica un conjunto de técnicas y procedimientos que, junto con adjudicarle la objetividad que su trabajo requiere, le permitan obtener evidencias en las cuales fundar sus opiniones y recomendaciones.

Raymond Bauer propone, tras precisar como componentes preliminares de su método la aceptación por parte de la gerencia de la necesidad de la Auditoría Social y una comprensión de lo que la sociedad

pide a la empresa, una comparación de lo alcanzado por la organización frente a otras entidades dedicadas al mismo tipo de actividad, una evaluación del cumplimiento organizacional a determinados requisitos legales de orden social, y una estimación de aquello que es posible corregir.

John Humble señala que la Auditoría Social no es de tipo contable, pues se aplica el concepto de auditoría sólo por el carácter objetivo de la evaluación. Sugiere, en cambio, una serie de preguntas que faciliten el desarrollo de un análisis profundo que, a pesar de la ausencia de mediciones cuantitativas, conduzca a resultados prácticos e inmediatos. Diferenciando en su cuestionario preguntas para el área de responsabilidades sociales internas y externas, propone consultar en el ambiente interior temáticas relativas a calidad del ambiente físico, condiciones de trabajo, estilo de organización y dirección, comunicación, relaciones laborales, educación y entrenamiento.

Alain Chevalier denomina a su metodología como "Análisis Social de la Empresa", el que consiste en profundizar mediante preguntas analíticas acerca de la actuación de la empresa en una serie de puntos. Su método consta de dos partes: la nomenclatura y el cuestionario. La primera se conforma en base al papel y a la naturaleza social de la empresa. Según este autor, la organización tiene como papel social el logro de su finalidad de crear un valor económico y, para esto, utilizar una serie de energías sociales (personas, recursos naturales, tecnología, etc.). La entidad será socialmente responsable si hace un uso acertado

de aquellas energías y consigue una alta "rentabilidad social". La naturaleza social de la empresa está determinada por la estructura social (aspectos materiales de vida: horarios, reglamento interno, política de salarios, etc.), el comportamiento (actuación en el entorno próximo), y los valores (reglas que rigen a la organización y a su comportamiento).

La nomenclatura es el intento de definir y clasificar los problemas sociales, de modo de establecer un vocabulario preciso y normado. El cuestionario es una serie de preguntas relativas a diversos ámbitos sociales de la empresa.

## **CAPITULO X: INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS EN AUDITORÍA SOCIAL**

### **Moral y Productividad.**

Como parte del proceso de auditoría, el conocimiento y evaluación acerca del cumplimiento de la Responsabilidad Social Interna debe establecerse y registrarse a través de las técnicas de auditoría. Estas “constituyen los diversos procedimientos y métodos en operaciones destinados a lograr evidencia sustentatoria para expresar una opinión” (70), y que han de llevarse a cabo sistemática y razonablemente. Evaluar los costos y beneficios sociales es una tarea que exige el uso de técnicas de auditoría que, más allá de los tradicionales procedimientos manejados en auditoría financiera, requieren de la aplicación práctica de ciertos conceptos e instrumentos del área de las Ciencias Sociales.

En efecto, podemos establecer como lo indican algunos especialistas en contabilidad social, los costos y los beneficios sociales medidos en términos monetarios, información que puede arrojar la utilidad o pérdida social, a semejanza de los informes financieros. Pueden también aplicarse comprobaciones a los rubros, saldos y partidas del Balance Social e, incluso, generarse índices de orden socioeconómico, similares a los calculados en el análisis financiero. Algo de esto existe en la bibliografía que soporta nuestro estudio. Sin embargo, el propósito de este trabajo apunta más bien al diseño de instrumentos que, aunque

cuantificables, no deban traducirse necesariamente a unidades monetarias.

Es plausible en este ámbito desarrollar análisis que, con apoyo en modelos científicos puedan establecer relaciones causales entre la productividad de un área determinada y las acciones desarrolladas en favor de la satisfacción de sus recursos humanos. Condicionada por la motivación del personal, la efectividad de las operaciones ejecutadas puede constituirse en una variable dependiente que resulte afectada en su dinámica por las acciones gerenciales que, a su vez, impacten en el grado de satisfacción de los empleados. Hemos insistido en páginas anteriores acerca del significado trascendente del trabajo para el hombre y de la necesidad de crear y mantener un ambiente de labores y estimulante para las personas. Asumiendo también una responsabilidad social para con su personal, la empresa promueve medidas que, con algún costo necesario, afectan a la disposición de las personas y, con ello, generan beneficios en el clima organizacional y en los niveles de productividad operacional.

Aunque todavía existen administradores que se muestran reticentes a aceptar una relación directa entre motivación y efectividad, la experiencia está demostrando que destinar recursos a la satisfacción de los empleados constituye una inversión más que un gasto; y conocer los logros obtenidos por aquella inversión, desde la evaluación misma del diseño y ejecución de los planes correspondientes, constituyen un aporte especializado de la Auditoría Operativa y de la Auditoría Social.

La Auditoría Operativa acostumbra evaluar, las funciones de personal relacionadas con los procedimientos administrativos, comparando las evidencias administrativas con las normas formales establecidas. Es el caso de las funciones de contratación, evaluación del desempeño, remuneraciones, registros contractuales, prevención de riesgos, control asistencial, servicios de bienestar y otras propias de la gestión específica del recurso humano.

Más complejo y trascendente resulta, a nuestro juicio, la mediación del comportamiento organizacional a través del estudio de las actitudes o de las opiniones del personal. Concebimos de gran utilidad para la alta administración, disponer no sólo de los informes acerca del cumplimiento burocrático de los procedimientos establecidos, que genera la Auditoría Operativa, o de los recursos invertidos en beneficios sociales, cursos de capacitación y beneficios laborales, que expone la Contabilidad Social; sino también de los estudios acerca del clima organizacional y de sus efectos en la productividad, a partir de datos obtenidos desde la percepción misma de los trabajadores. Davis y Newstrom sostienen que "la gerencia necesita información acerca del nivel de satisfacción en el empleo de trabajadores, a fin de tomar decisiones correctas, tanto en la prevención como en la solución de los problemas de los ampliados" (71).

De acuerdo con el profesor Alejandro Haefele (72) el aumento del rendimiento puede conseguirse a través de diversos métodos que, en definitiva, buscan aumentar la producción con el mismo nivel de recursos

o mantener esa producción con menos insumos. El aumento de capitales, las mejoras tecnológicas, la disminución de los costos pueden contribuir a alcanzar esos objetivos. “Sin embargo, una de las maneras más conveniente y no excluyente de hacerlo, consiste en obtener una mayor producción por parte de los recursos humanos, a través de los cambios de actitud y mejoras de la moral de los trabajadores (...). Hay consenso generalizado de que un colaborador satisfecho con su empleo experimenta un sentimiento de realización y utilidad que lo hace ser más eficiente y productivo” (73).

Con el fin de mejorar la moral del personal, a nivel individual y colectivo, deben generarse acciones que, apuntando hacia la motivación y las necesidades del personal, aumenten la satisfacción en el empleo. Una manera útil de establecer un diagnóstico de la realidad motivacional, y de evaluar luego los efectos de las decisiones implementadas, consiste en descubrir las opiniones de los empleados en relación con el ambiente organizacional, estrategia que permite obtener de primera fuente las percepciones del personal frente a determinadas realidades de la entidad.

Para Haefele existen a lo menos tres métodos para conocer la moral de los recursos humanos:

⇒ Análisis de los registros de atrasos, ausencias, conflictos, quejas, sanciones, renunciaciones, producción, etc. durante un determinado período, relacionándolos con estándares preestablecidos. Este método no sería el más eficaz en tanto actúa indirectamente, midiendo resultados y no causas.

- ⇒ Entrevistas al personal ofreciéndoles la oportunidad de expresarse libremente, método que adolece de lentitud y cierta subjetividad.
- ⇒ Encuestas de opinión mediante cuestionarios de fácil comprensión y contestación.

### **La Entrevista.**

Consiste en una conversación formal entre dos o más interlocutores, para intercambiar información que se considere útil en relación a un objetivo determinado. En ella, se manifiesta un proceso comunicativo donde un entrevistador requiere de ciertas respuestas que el entrevistado puede ofrecerle y que, mediante ciertas técnicas, se pueden obtener y evaluar.

Herramienta ampliamente usada en el área de las Ciencias Sociales, sirve a la Administración en variados procesos de gestión de personal y, en nuestro caso, también en la evaluación de la satisfacción laboral. Entre sus debilidades figuran el tiempo excesivo que su aplicación implica, la subjetividad o falta de confianza que puede ocasionar el contacto directo con los evaluadores, y la capacitación y entrenamiento que exige de quienes la conducen, desventajas todas tan relevantes que la hacen recomendable sólo en limitadas ocasiones.

## **CAPITULO XI: LA ENCUESTA DE OPINIÓN.**

Utilizadas también en muchas áreas de investigación social, las encuestas forman parte de las técnicas de indagación en auditoría. La encuesta de satisfacción en el empleo, también conocida como encuesta de moral, opinión, actitud, clima laboral o de calidad de vida en el trabajo, es definida por Davis y Newstrom como "un procedimiento mediante el cual los empleados informan de sus sentimientos con respecto a su trabajo y el ambiente de la empresa" (74). En efecto, este instrumento de evaluación se diseña y aplica con los fines de ofrecer al personal la oportunidad de manifestar sus opinión y sus sentimientos en relación a su empleo, y de posibilitar a la administración mejorar las condiciones de trabajo y solucionar los problemas que se identifiquen.

### **Beneficios de la Encuesta.**

Las encuestas de satisfacción constituyen un método rápido, de bajo costo y de bastante confiabilidad en relación con la información que entrega debido al anonimato con que deben contestarse. Si se planifican, aplican y evalúan adecuadamente, ocasionan resultados beneficiosos para la organización; entre ellos destacan:

- ◆ *Satisfacción general en el trabajo:* la encuesta entrega a la gerencia un diagnóstico acerca de los niveles generales de satisfacción en la empresa, identificando áreas específicas de satisfacción y de

insatisfacción, detectando problemas puntuales de los trabajadores y estableciendo las causas (e incluso probables soluciones) de dichas situaciones de desmotivación.

- ◆ *Estimulación de la comunicación:* la planeación y dirección de la encuesta genera la posibilidad de proyectar la comunicación a todo lo ancho y alto de la organización. Esa comunicación ascendente se vuelve especialmente valiosa en tanto favorece la participación, y con ella el compromiso de los trabajadores en la determinación de la necesidades y en la priorización de su satisfacción.
- ◆ *Mejoramiento de las actitudes:* tanto por la comunicación como por la participación que generan, las encuestas promueven un ambiente actitudinal positivo. Algunos creen que constituyen “válvulas de escape” , desahogos emocionales que liberan de ciertos malestares acumulados. Para otros, la encuesta es una demostración del interés de la administración por la satisfacción de su personal, realidad que mejora la percepción que los trabajadores construyen para con sus jefaturas.
- ◆ *Planificación de capacitación:* las encuestas de satisfacción entregan también información útil acerca de las necesidades de capacitación del personal, y no sólo de los requerimientos propios sino también de aquellos que, de acuerdo a la opinión de empleados, serían recomendables para perfeccionar las habilidades técnicas y administrativas de sus jefaturas.
- ◆ *Diseño y seguimiento de acciones correctivas:* como un estudio de opinión, la encuesta advierte a la autoridades acerca de las posibles

reacciones de sus colaboradores frente a determinados proyectos, permitiendo rediseñar las acciones, establecer efectos probables de sus medidas y evaluar los impactos de aquellas que han implementado.

### **Requisitos de las Encuestas.**

Aunque requieren de cierto dominio técnico y de conocimiento organizacional, las encuestas representan una herramienta útil para medir los logros y desaciertos de la Dirección en el manejo de sus Recursos Humanos y de la medida en que éstos evidencian el cumplimiento de la Responsabilidad Social Interna que cabe a la gerencia.

Para que sus resultados sean provechosos, debe considerarse previamente el establecimiento de ciertas condiciones o requisitos ambientales. Entre ellos figuran:

- ◆ Que la alta administración demuestre su apoyo al estudio generado a raíz de la encuesta.
- ◆ Que los empleados estén involucrados en la planeación de la encuesta.
- ◆ Que se defina un objetivo general y objetivos específicos claros para realizar la encuesta.
- ◆ Que el diseño, ejecución y evaluación cumpla determinados requerimientos propios de una investigación seria.

- ◆ Que la alta Dirección esté dispuesta a aceptar los resultados del estudio evaluativo y generar las medidas de corrección y seguimiento necesarios.
- ◆ Qué los resultados y acciones consecuentes sean comunicadas a los empleados.
- ◆ Que existan plazos predefinidos para la aplicación de las encuestas. En razón de efectuarse como parte del proceso de auditoría, sería recomendable efectuar encuestas anuales con cobertura total del personal, sin perjuicio de la estratificación de la población por estamentos que se consideren pertinentes y convenientes.

### **Etapas de la Aplicación de Encuestas**

El profesor Haefele establece cuatro fases en la administración de la encuesta, a saber:

- \* *Planificación:* se inicia con el aviso a los empleados acerca de la aplicación de una encuesta anónima con el fin de adoptar las medidas correctivas que los resultados recomienden.

En esta etapa se determina también a los responsables de manejar y tabular el cuestionario, de manera de garantizar el anonimato y estimular, con ello, la libertad y franqueza en las respuestas.

También se precisan en esta fase los objetivos específicos, las materias a cubrir, la segmentación del personal, el tiempo y el espacio para la aplicación.

\* *Implementación:* tras el diseño del instrumento, el equipo auditor responsable procede a la aplicación propiamente tal de la encuesta. Para ello se recibe y atiende a los grupos de trabajadores consultados, ofreciéndoles un formulario y explicándoles la manera correcta de completarlo. Debe motivarse la contestación reflexiva y veraz de las preguntas refiriéndose al objetivo de la encuesta, resolviendo las consultas y presentando ejemplos si es necesario. Debe advertirse a los participantes que no firmen las hojas y que depositen el formulario en una urna sellada disponible para tal efecto.

En el caso que la empresa cuente con secciones o sucursales en lugares diferentes, el auditor debe estudiar la posibilidad de viajar hasta ellas o requerir las respuestas por correo, caso este último que exigiría instrucciones adecuadas a los jefes locales para la aplicación y envío sellado de las encuestas.

Lo que en definitiva debe cuidarse con esmero es el hecho de promover una solución confiada de las encuestas, con adecuado nivel de información acerca de la manera de responder, y una garantía razonable de confidencialidad en relación con las opiniones indicadas por los trabajadores.

\* *Análisis de los resultados:* se inicia con la reunión de todas las encuestas aplicadas, que deberían constituir aproximadamente el cien por ciento del universo. Con este material, en planillas prediseñadas que serán parte de los papeles de trabajo del auditor, se procede a la tabulación y ordenamiento de los datos y su posterior análisis según las clasificaciones previamente definidas.

- \* *Comunicación de resultados al personal:* esta fase puede ejecutarse en dos etapas; una primera en que el auditor se reúne con los trabajadores para señalarles los aspectos negativos en que se desea profundizar a través de comentarios verbales, y una segunda en que la gerencia publica una circular con el resumen de las conclusiones y un anticipo de los proyectos que se espera implementar para solucionar los problemas detectados, después de haber estudiado el Informe del Auditor.

Finalmente, se elabora el Informe a la Administración con las conclusiones y recomendaciones que sean pertinentes, las que serán aplicadas por la autoridad y evaluadas tiempo después, para determinar su nivel de logro en la satisfacción de los trabajadores y, si es posible, su impacto en los niveles de productividad alcanzados en el mismo período.

## **El Cuestionario**

Constituye el conjunto armónico de preguntas presentadas en la encuesta. La adecuada selección del tipo de encuesta y las características de su diseño constituyen condiciones esenciales para obtener la actitud y la colaboración motivada de los trabajadores.

Podemos distinguir dos grandes tipos de encuestas: las objetivas y las descriptivas, que aunque diferentes pueden complementarse en un sólo formulario.

\* *Encuestas objetivas*: son aquellas que ofrecen preguntas y una respectiva opción de respuesta de modo que los encuestadores sólo seleccionan y marcan las respuestas que mejor representan sus sentimientos.

Aunque existen varios tipos de encuestas objetivas, una característica común es el alto grado de estructura en las categorías de respuesta. Algunos solicitan al lector que, tras una serie de opciones, elijan la que más se asemeja a lo que piensan. Otras usan menos variedad de alternativas ofreciendo un “verdadero o falso” o “de acuerdo o en desacuerdo”. Otras, algo más flexibles, ofrecen una afirmación y luego una escala numérica para precisar el grado de aceptación o rechazo; en este caso se aconseja asignar previamente descripciones cualitativas a cada número de la escala.

La mayor ventaja de las encuestas objetivas es su facilidad de aplicación y de análisis estadístico. En el otro extremo, su mayor desventaja es la escasa posibilidad de expresión que tienen los empleados en tanto se ven constreñidos a seleccionar temas y alternativas que el auditor delimitó y que no necesariamente se relacionan con sus sentimientos o percepciones reales.

- \* *Encuestas descriptivas*: se caracterizan por presentar preguntas sobre diversas temáticas y adicionalmente permiten que los empleados respondan con sus propias palabras. De esta forma, al estar menos estructuradas, permiten que los encuestados expresen abiertamente sus sentimientos e ideas.

Este tipo de formulario puede tener preguntas dirigidas, esto es, que concentran la atención del encuestado en un tema preciso y le invitan a expresarse: o preguntas no dirigidas, o sea, que requiere comentarios generales de un tema cuyo desarrollo queda a interés del trabajador.

Cualquiera sea el tipo de encuesta a utilizar, su diseño y aplicación debe responder a ciertos criterios técnicos sin los cuales el trabajo interpretativo de los datos podría llevar a conclusiones equivocadas. Como en todo trabajo amparado en normas científicas, el instrumento manejado debe ser lo suficientemente confiable y válido para ofrecer información eficaz . No es ocioso recordar por ello que la confiabilidad se relaciona con la consistencia del instrumento, es decir, con su capacidad de generar resultados iguales sin importar quien lo aplique, de modo que la diferencia entre grupos sea real y no ocasionada por preguntas mal hechas o aplicaciones procedimentales distintas. La validez, por su parte, se refiere a la capacidad de medir lo que se pretende medir y no alguna otra cosa. La encuesta de satisfacción en el empleo deber ser confiable y válida, condiciones que se ven facilitadas en aquellas de carácter objetivo y dificultada en las que son descriptivas.

El diseño debe cuidar también de seguir con rigor las recomendaciones que se han formulado para redactar cualquier tipo de encuesta bajo criterio científico. Evitar sentencias negativas si pueden presentarse afirmativamente, evadir preguntas de respuesta obvia, jerarquizar los problemas desde el más general y rutinario al más detallado y delicado, diseñar preguntas de control en diversas secciones dentro del texto, distribuir las preguntas en un formato cómodo y comprensible, son algunas de las sugerencias que hacen del cuestionario una estructura inquisitiva y participativa, válida y confiable.

La aplicación misma del instrumento debe adicionar condiciones que garanticen la participación sincera de los empleados, mediante la motivación adecuada por parte de los auditores, la información necesaria para su inteligente comprensión, la elección de tiempos espacios colectivos para su resolución, el uso de grupos de control para detectar deficiencias antes de su aplicación generalizada, y otras medidas de general aceptación en favor de hacer efectiva utilización del instrumento diseñado.

Con respecto a los temas seleccionados para ser considerados en el cuestionario, estos se componen de todas aquellas áreas en que la gerencia tenga interés en investigar y que afecten a la satisfacción de los empleados en el trabajo. Según el profesor Haefele debería considerarse aspectos tales como:

- El trabajo
- La supervisión

- Los compañeros
- Las remuneraciones
- Las oportunidades de carrera
- Las comunicaciones
- La seguridad
- Los beneficios
- Las políticas y los procedimientos
- Los servicios de Bienestar
- Las oportunidades de capacitación
- Los horarios de trabajo
- Los casinos
- Otros

La selección específica de las problemáticas de una encuesta debiera considerar las características particulares de cada organización, inmersas en un tiempo y un espacio determinados que el auditor debiera identificar en la etapa de conocimiento y diagnóstico, que forma parte de todo proceso de auditoría. Esta adaptación a la realidad singular de cada cultura organizacional genera instrumentos idóneos y particulares, que responden a los intereses de la alta administración y ofrecen oportunidades genuinas de participación a los trabajadores en la evolución del cumplimiento social interno de la empresa.

La estructura interna de la encuesta considera una introducción y tres secciones.

En la *introducción* se pretende presentar el cuestionario, haciendo precisión expresa de las causas que motivan la evaluación, estimulando una actitud sincera y confiada de los empleados e instruyendo acerca de recomendaciones necesarias para responder adecuadamente.

En la *Primera Sección* se destina un espacio para que el encuestado complete datos generales, útiles para la interpretación de la información recolectada y para aplicar estratificaciones evaluativas que sean convenientes. Aquí se incluyen datos como sexo, grupo etario, grupo de antigüedad en la empresa, categoría de ingreso, departamento al cual pertenece, nivel educacional básico, medio, técnico o profesional. Es conveniente no requerir información demasiado precisa que pudiera generar desconfianza en el trabajador al facilitar su identificación y romper el anonimato. Para ello es recomendable consultar por grupos en los que pueda incluirse al encuestado, fusionar departamentos de igual área funcional cuando se trate de algunos muy pequeños, y adoptar otras medidas similares que el juicio del auditor aconseje.

La *Segunda Sección* de la encuesta se destina a la secuencia premeditada de preguntas, previamente redactadas, y a los espacios destinados para marcar o escribir las respuestas. Aquí se aplican los tipos de preguntas que antes indicamos:

- ◊ Preguntas de respuesta positiva o negativa.

Ejemplo: ¿Cree usted que existe buena comunicación entre empleados y jefaturas? — SI — NO — ?

- ◊ Preguntas de gran variedad de respuestas o de respuesta abierta.

Ejemplo: Señale tres ejemplos de beneficios de Bienestar que podrían implementarse en el próximo año:

- 1) \_\_\_\_\_
- 2) \_\_\_\_\_
- 3) \_\_\_\_\_

- ◊ Preguntas de respuesta variada, con contestación prefijada no cuantitativa.

Ejemplo: Ordene del primer al tercer lugar los principales cursos de capacitación que recomendaría a su jefatura directa:

- ..... comunicación efectiva
- ..... tecnología de la especialidad
- ..... relaciones personales
- ..... liderazgo
- ..... ninguno

- ◊ Preguntas de respuestas múltiple, con contestación cuantitativa preestablecida.

Ejemplo: El sistema de Evaluación del desempeño implementado en nuestra empresa es:

- |                |             |
|----------------|-------------|
| — Deficiente   | — Muy Bueno |
| — Insuficiente | — Excelente |
| — Suficiente   |             |
| — Bueno        |             |

◊ Preguntas de selección múltiple.

Ejemplo: Lo mejor que podría hacer actualmente nuestra empresa por usted sería:

- a) Aumentarle el sueldo
- b) Reconocer su antigüedad funcionaria
- c) Ascenderlo dentro de su unidad
- d) Trasladarlo a otra Unidad
- e) Ofrecerle más cursos de capacitación
- f) Otra

Obviamente, el tipo de pregunta seleccionada tiene una consecuencia en la etapa de tabulación y ponderación de resultados, facilitando o dificultando el cálculo de ciertas interpretaciones cuantificadas en índices que presentaremos luego.

La *Tercera Sección* de la encuesta consiste en un espacio con líneas en blanco para desarrollar comentarios adicionales que el empleado desee presentar, profundizando temáticas ya interrogadas en las secciones anteriores o extendiéndose a otras que considere relevante agregar. En breves palabras debe estimularse al encuestado para que haga uso confiado de este espacio, subrayando la trascendencia que sus opiniones tienen para la evaluación que se realiza.

## **CAPITULO XII: EJEMPLO DE ENCUESTA DE OPINIÓN.**

### **Objetivo General de la Encuesta**

Evaluar el nivel de cumplimiento gerencial de la Responsabilidad Social Interna en nuestra empresa, enfatizando la percepción que los trabajadores o usuarios internos han construido sobre la misma.

### **Objetivos Específicos de la Encuesta**

- Determinar el nivel de satisfacción en el empleo que presentan nuestros colaboradores, a partir de un cuestionario con indicadores predeterminados.
- Identificar factores de motivación y de desmotivación en los empleados, que afecten su grado de satisfacción en el trabajo.
- Permitir una oportunidad de expresión y participación a los trabajadores de la organización, detectando debilidades y recomendando soluciones a los temas relativos a la satisfacción laboral.

#### **Areas de Satisfacción Evaluadas**

- El trabajo
- La jefatura
- La empresa

## **Modelo de Encuesta de Opinión**

### **Presentación**

Como parte del Proceso de Auditoría destinado a evaluar el cumplimiento de la responsabilidad social interna en esta Organización, se ha diseñado la presente encuesta de opinión cuyo objetivo es ofrecer una oportunidad de participación a los trabajadores a través de sus percepciones individuales y sus sugerencias constructivas.

El siguiente cuestionario, completado bajo anonimato, con sinceridad y reflexión, será de especial relevancia para determinar el diagnóstico de la satisfacción laboral en nuestra Empresa y las medidas que la Gerencia decidirá adoptar en favor del crecimiento personal y social de sus colaboradores.

### **Instrucciones**

Este formulario se divide en tres secciones. La Parte I requiere de usted datos generales para fines de tabulación posterior de los resultados. La Parte II se compone de una serie de preguntas sobre diversos aspectos de nuestra Empresa. Responda meditada y sinceramente marcando una X en el casillero o línea que corresponda a su opción. Si desea cambiar su elección, achure completamente la anterior antes de marcar la nueva alternativa. La Parte III contiene

espacios en blanco para agregar comentarios y sugerencias adicionales que estime pertinente.

Recuerde que la encuesta es anónima; una vez completada, dóblela en dos y deposítela en la urna dispuesta para el efecto.

Las dudas sobrevinientes serán resueltas por el encargado de su aplicación.

## Parte I

Marque con una X la opción que corresponda:

1. SEXO

- A. Masculino
- B. Femenino

2. EDAD

- A. hasta 24 años
- B. entre 25 y 30
- C. entre 31 y 40
- D. entre 41 y 50
- E. más de 50

3. REMUNERACION

- A. hasta \$200.000
- B. entre \$201.000 y \$350.000.
- C. entre \$351.000 y \$500.000.
- D. más de \$500.000.

4. ANTIGUEDAD EN LA EMPRESA

- A. menos de un año
- B. entre 1 y 5 años
- C. entre 6 y 10 años
- D. más de 10 años

5. LUGAR DE TRABAJO

- A. Gerencias o Subgerencias
- B. Operaciones
- C. Secretaría-Administrativa
- D. Finanzas-Personal
- E. Ventas
- F. Mantenimiento o Servicios

## Parte II

### Acerca de su trabajo

1. ¿Qué le parece su trabajo actual?

- A. No me gusta
- B. Preferiría otro
- C. Me es indiferente
- D. Me agrada
- E. Me siento realizado

2. ¿Cómo es su lugar de trabajo?

- A. Extremadamente desagradable
- B. Poco grato
- C. Ni agradable ni desagradable
- D. Agradable
- E. Muy confortable

5. ¿Cómo son sus compañeros de trabajo?

- A. no son muy amistosos
- B. son indiferentes para mí
- C. están bien
- D. son colaboradores
- E. integramos un buen equipo

6. Comparada con otras empresas, su remuneración es:

- A. bastante más baja
- B. es más bien baja
- C. es similar
- D. está sobre el promedio
- E. es bastante superior

3. ¿Cómo es la iluminación en su lugar de trabajo?

- A. Muy mala
- B. Deficiente
- C. Regular
- D. Está bien
- E. Excelente

4. ¿Qué capacitación tiene Ud. para el cargo?

- A. Me sobra preparación
- B. No uso todas mis habilidades
- C. Aprovecho la mayoría de mi talento
- D. Aprovecho todo mi talento
- E. Es el trabajo exacto para mi capacitación

7. Comparado con el de otros cargos similares de esta empresa, su remuneración es:

- A. bastante más baja
- B. es más bien baja
- C. es similar
- D. está sobre el promedio
- E. es bastante superior

8. La posibilidad de accidentarse en su trabajo es:

- A. alta
- B. alguna
- C. escasa
- D. difícil
- E. ninguna

## La Jefatura

9. ¿Cómo calificaría a su Jefe Directo?

- A. siempre justo
- B. casi siempre justo
- C. a veces justo
- D. generalmente justo
- E. siempre justo

10. ¿Cómo recibe sus reclamos?

- A. no hace nada
- B. trata de convencerme de no reclamar
- C. lo comunica, pero sin resultados
- D. escucha y toma medidas
- E. investiga, decide acertadamente y trata de evitar repeticiones

11. ¿Le comunica Ud. información de interés para la empresa o el trabajo?

- A. nunca
- B. él tampoco sabe
- C. a veces
- D. generalmente
- E. siempre

12. ¿Platifica el trabajo del equipo?

- A. nunca
- B. rara vez
- C. ocasionalmente
- D. casi siempre
- E. siempre

13. ¿Cómo explica las medidas al personal?

- A. no acostumbra explicar
- B. no es claro
- C. a veces explica bien
- D. generalmente es claro
- E. siempre explica claramente

14. ¿Cómo aplica la disciplina?

- A. regaña groseramente frente al público
- B. regaña en público
- C. critica a veces en público y otras en privado
- D. critica privado
- E. critica constructivamente en privado

15. En resumen, Ud. cree que su Jefe:

- A. carece de condiciones para el puesto
- B. le falta preparación
- C. se desempeña regularmente
- D. lo hace bastante bien
- E. es un gran Jefe

16. Cuando ordena las tareas a ejecutar acostumbra:

- A. imponerlas sin consideraciones
- B. exigir rendimientos mínimos
- C. transmitir órdenes sin entusiasmo
- D. recomendar alternativas de ejecución
- E. motivar en vez de imponer

17. Al momento de ordenar el trabajo, su Jefe suele:

- A. esperar las tareas terminadas
- B. revisar a intervalos el trabajo hecho
- C. estar presente sin intervenir
- D. colaborar con opiniones
- E. asumir como desafío de todos el logro del objetivo y participar activamente

18. Cuando evalúa el trabajo ejecutado es común que:

- A. nunca comunique el resultado
- B. comunique sólo su evaluación final
- C. pida opiniones a otros Jefes
- D. a veces llame al trabajador
- E. lo haga siempre con participación del trabajador

19. Usted obedece a su Jefe porque:

- A. teme a sus amenazas de sanciones
- B. no quiere problemas con nadie
- C. tiene la autoridad para mandar
- D. le respeta su experiencia
- E. le motiva a trabajar en un ambiente gratificante

## La Organización

20. ¿Cómo compara su empresa con otras de la región?

- A. las otras son mejores
- B. hay algunas mejores
- C. está en el mismo nivel
- D. es mejor que muchas otras
- E. es la mejor

21. ¿Cuánto se preocupa la empresa por su personal?

- A. muy poco
- B. es sólo un medio de producción
- C. se interesa por algunos aspectos
- D. se preocupa lo necesario
- E. se preocupa bastante de su personal

27. ¿Cómo es la atención del casino?

- :
- A. mala
  - B. regular
  - C. buena

28. La calidad de los alimentos del casino es:

- A. mala
- B. regular
- C. buena

29. ¿Recibió entrenamiento inicial luego de su contratación?

- A. muy poco
- B. lo suficiente
- C. muy bueno

22. Cuando dice en que empresa trabaja, Ud. se siente:
- A. avergonzado
  - B. amargado
  - C. indiferente
  - D. contento
  - E. orgulloso
23. ¿Cómo ve Ud. su posibilidad de carrera en la empresa?
- A. no existe
  - B. muy poca
  - C. alguna
  - D. buena
  - E. excelente
24. La mayor consideración al personal la tiene:
- A. su Jefe Directo
  - B. su Jefe de Departamento
  - C. la Gerencia
  - D. ninguno
25. La menor consideración al personal la tiene:
- A. su Jefe Directo
  - B. su Jefe de Departamento
  - C. la Gerencia
  - D. ninguno
26. El cuidado de los servicios higiénicos es:
- A. malo
  - B. regular
  - C. bueno
30. ¿Se aceptan las sugerencias del personal?
- A. no
  - B. a veces
  - C. sí
31. ¿Recibe usted órdenes de más de una persona?
- A. frecuentemente
  - B. a veces
  - C. nunca
32. ¿Está conforme con su horario de trabajo?
- A. no
  - B. me da lo mismo
  - C. sí
33. ¿Cómo evalúa las condiciones generales de la empresa?
- A. malas
  - B. regulares
  - C. buenas
34. ¿Recomendaría usted a un amigo que trabajara en esta empresa?
- A. no
  - B. sí

**Parte III**

Dispone usted a continuación de algunas líneas adicionales para incluir los comentarios que desee manifestar en su apreciación de la organización. Esta encuesta no será vista por Jefatura alguna de la empresa y sus opiniones serán transcritas a máquina.

---

---

---

---

---

*GRACIAS*

## **Tabulación e Índices de Moral**

Los resultados, esto es, las encuestas respondidas deben tabularse en planillas de cómputos para cada grupo de respuestas. Así se obtiene una clasificación de los cuestionarios según edad, sexo y las demás informaciones generales solicitadas en la "Primera Parte". Luego se tabula cada una de las respuestas en una planilla de trabajo que evidencie el conteo (mediante rayas, por ejemplo), indique el valor absoluto de las selecciones por letra, el valor relativo o porcentual por alternativa y los totales correspondientes.

Las respuestas obtenidas pueden computarse por medio del número de selecciones marcadas en algún sentido o nivel, en cifras porcentuales referidas a esas mismas elecciones, o a través de *Índices de Moral*. Los dos primeros métodos de tabulación y presentación están sujetos a críticas debido a las desventajas que ocasiona su utilización.

Se dice que número de respuestas no es el mejor método, pues impide la relación de la parte con el todo y éste puede ser diferente entre una y otra encuesta y entre uno y otro grupo.

Usar porcentaje de respuestas es más representativo y evita los prejuicios del sistema anterior. Pero puede ser complicado comparar cifras relativas de un departamento con las del otro, seguramente de tamaño diferente, y con varias alternativas de respuestas.

## PLANILLA DE COMPUTOS

Número de  
Cuestionarios 40

Grupo: Departamento de Matemática

Rubro	Cómputo	%	Nº	Extensión	Índice
1. A	<u>III</u>	8	3	6	_____
B	<u>III I</u>	16	6	24	_____
C	<u>III III</u>	24	9	54	_____
D	<u>III III III</u>	36	13	104	_____
E	<u>III I</u>	16	6	60	_____
<b>Totales</b>	_____	100	37	248	67
X	<u>III</u>	_____	3	_____	_____
2. A	<u>I</u>	3	1	2	_____
B	<u>III</u>	13	5	20	_____
C	<u>III I</u>	15	6	36	_____
D	<u>III III III I</u>	41	16	128	_____
E	<u>III III I</u>	28	11	110	_____
<b>Totales</b>	_____	100	39	296	76
X	<u>I</u>	_____	1	_____	_____
3. A	<u>III I</u>	15	6	12	_____
B	<u>III III II</u>	30	12	48	_____
C	<u>III III III</u>	35	14	84	_____
D	<u>III I</u>	15	6	48	_____
E	<u>II</u>	5	2	20	_____
<b>Totales</b>	_____	100	40	212	53
X	<u>-</u>	_____	-	_____	_____
4. A	<u>III</u>	8	3	6	_____
B	<u>III I</u>	15	16	64	_____
C	<u>III III</u>	22	9	54	_____

Los *Indices de Moral* son porcentajes ponderados que son factibles de calcularse para una pregunta, un grupo de preguntas o para todas las preguntas, y establecerse por áreas del personal o para toda la organización. De esta manera, constituyen cifras que pueden detallarse o englobarse según las necesidades, facilitando las comparaciones, dentro y fuera de la entidad y en el mismo o con distintos períodos.

El Alexander Hamilton Institute (75) propone usar los *Indices de Moral* ante la dificultad de enunciar conclusiones mediante porcentajes, pero advierte que sólo puede aplicarse cuando hay cinco opciones posibles de respuestas, desde una actitud de grado menor a una de grado mayor. Si son menos las respuestas posibles, recomienda el uso de porcentajes. La razón de esta limitación se relaciona con el hecho de que, para efectos de precisar el nivel de la moral, el grado de satisfacción del personal se ha ponderado de la siguiente manera:

<b>Respuestas</b>	<b>Nivel de Moral</b>	<b>Ponderacion</b>
A	Deficiente	20%
B	Insuficiente	40%
C	Suficiente	60%
D	Bueno	80%
E	Excelente	100%

También es cierto que este método puede modificarse según el criterio que se estime pertinente manejar, los niveles que se determinan y las ponderaciones que se consideren convenientes.

De acuerdo a la premisa indicada, existen dos sistemas para calcular el *Indice de Moral*:

- \* Se determina el producto de la cantidad de respuestas a cada alternativa (se trabaja con toda la muestra o el segmento y no con una sola encuesta en particular), pregraduada de deficiente a excelente, por su ponderación de 20, 40, 60, 80 y 100, respectivamente. La sumatoria de sus resultados se divide por la suma del número de respuestas. Ejemplo: Encuestas aplicadas 70

Respuestas emitidas 37

Respuesta	Nº de Respuestas	Ponderación	Extensión
A	3	20	60
B	6	40	240
C	9	60	540
D	13	80	1040
E	6	100	600
	<b>37</b>	-----	<b>2.480</b>

$$\frac{2.480}{37} = 67 \text{ *Indice de Moral*}$$

37

- \* Se obtiene el producto de los porcentajes que representan cada alternativa de respuesta, por su ponderación de 20, 40, 60, 80 y 100. Luego se suman los resultados y se dividen por 100. Ejemplo:

Respuesta	Nº Respuesta	Porcentaje	Ponderación	Extensión
A	3	8	20	160
B	6	16	40	640
C	9	24	60	1.440
D	13	36	80	2.880
E	6	16	100	1.600
	<b>37</b>	<b>100</b>		<b>6.720</b>

6.720 = 67 *Indice de Moral*

-----  
100

Una ventaja de calcular y manejar *Indices de Moral* consiste en que es más fácil comprender un único índice que las cinco cifras porcentuales de un rubro. No es útil, sin embargo, para comparar rubros individuales entre sí pues mayor índice en alguno no representa necesariamente mejor nivel de motivación. Tampoco tiene sentido comparar situaciones distintas como la "satisfacción por la iluminación" con la "afabilidad de los compañeros". De mayor utilidad puede ser el uso de índices compuestos para comparar distintos grupos empleados y subdivisiones dentro de una categoría:

<b>Categoría</b>	<b>Subdivisión</b>
Edad	Joven - promedio - viejo
Sexo	Hombre - mujer
Turno	Nocturno - diurno
Ingresos	Bajos - medios - altos
Años de servicio	Pocos - promedio - muchos
Departamentos	Cada uno con los demás

También las actitudes promedio hacia el trabajo, el superior jerárquico y la empresa pueden compararse dentro de cada una de esas subdivisiones.

Son además comparables horizontalmente en el tiempo, de modo de evaluar su dinámica evolutiva y, con ello, los efectos de las acciones eventualmente desarrolladas por la Gerencia.

El *Indice de Moral* puede computarse para una sola pregunta, para una serie de preguntas relacionadas, o para un grupo estratificado de trabajadores.

Como ya se indicó, cuando las preguntas tienen menos de cinco alternativas de respuestas, se recomienda el uso de cifras porcentuales. En este caso se sugiere evaluar cada porcentaje por sí mismo o en sus comparaciones con períodos anteriores.

En países donde este tipo de encuesta se aplica de manera periódica, como parte de la información social y de la evaluación de gestión, existen índices históricos que facilitan la comparación con etapas pretéritas, como también índices promedio de la Industria que sirvan de comparación con el resto de las empresas o como referencia en la primera ocasión en que se aplica este método. El citado Alexander Hamilton Institute ha reunido esta información para el caso estadounidense; no tenemos conocimiento de ese trabajo para nuestra realidad nacional.

La Parte III del cuestionario, destinada a los comentarios adicionales de los trabajadores, debe también reunirse a través de un listado transcrito a máquina. Se aconseja hacer una copia textual del comentario, aunque presente errores ortográficos o de redacción. A medida que las encuestas se sucedan en el tiempo y el trabajador note algún impacto concreto tras las opiniones emitidas, aumentará la cantidad de empleados dispuestos a opinar y, con ello, el número de observaciones emitidas en esta sección. Algunas sugerencias serán precisas y de implementación viable y oportuna; otras serán más difíciles de materializar, pero siempre serán un llamado de atención a la administración referente a problemas que afectan al personal de modo generalizado o parcial. Puede incluso obtenerse advertencias o acusaciones frente a determinados abusos o ilegalidades no detectadas por la Jefatura Superior.

En un trabajo al respecto, desarrollado en una empresa internacional con Sede en Viña del Mar por el Profesor Alejandro Haefele, se obtuvieron opiniones de los empleados con sugerencias implícitas o francamente explícitas. Entre ellas figuraban:

- *“Mis dudas hasta el momento en que me desempeño en la Compañía son saber si estoy desempeñando bien mis funciones”.*
- *“Desearía que se reajustara un poco más el sueldo ya que el IPC no refleja lo que las cosas suben”.*
- *“En esta empresa falta mas comunicaciones con el jefe de linea y con el jefe del Personal y también con la gerencia”.*
- *“Se pierde tiempo en producción muchas veces por la falta de espacio”.*

De acuerdo al diseño de la encuesta y a la determinación de los *Indices de Moral* por cada cuestionamiento, el auditor identificará aquellos aspectos evaluados positivamente por el personal como también las percepciones negativas frente a determinados ámbitos del trabajo. Con respecto a estos últimos, en orden a ofrecer información precisa y concreta a la Gerencia, es necesario planificar y ejecutar una reunión posterior con los mismos grupos de trabajadores que completaron la encuesta con el fin de consultarles acerca de sus opiniones y observaciones frente a los tópicos evaluados desmotivantes. En esta reunión el auditor debe comenzar reiterando los objetivos constructivos de su trabajo para la Empresa y para los trabajadores, luego debe describir y comentar los *Indices de Moral* considerados como positivos, y finalmente

debe detenerse en la áreas que los trabajadores percibieron como negativas.

Motivando la participación y anotando en un papelógrafo las opiniones textuales de los empleados, el auditor va obteniendo información detallada de las causas, características, consecuencias y eventuales soluciones de los problemas detectados por los funcionarios. Advirtiéndole que, sin identificar personas, estas opiniones serán entregadas a la Gerencia puede obtenerse una colaboración entusiasta e incluso creativa de los colaboradores de la Empresa. Las hojas del papelógrafo deben también formar parte de los papeles de trabajo y sus observaciones deben además incluirse dentro del Informe del auditor, de manera de ofrecer al cliente, no sólo el diagnóstico de la satisfacción laboral, sino también las situaciones específicas que determinan la subsistencia de áreas de desmotivación.

### **Informe del Auditor**

Reunir los datos arrojados por la encuesta puede ser una cuestión de técnica, pero convertirlos en información útil para generar un diagnóstico y justificar un proceso planificado de toma de decisiones, requiere de una capacidad gerencial, orientada por las ciencias de la Administración. En esta perspectiva no debe olvidarse que la encuesta

es un medio para la Auditoría a la Gestión Social y Operativa de la organización, y no un fin en sí misma.

La primera etapa en el uso efectivo de los resultados de la encuesta consiste en informarla a los gerentes, de manera que puedan entenderla y prepararse para utilizarla. Es lo que Davis y Newstrom definen como “retroalimentación de la encuesta” (76) y que lleva implícito recordar las características de un buen Reporte, que todo auditor operativo maneja para ofrecer información útil, oportuna, precisa, íntegra, veraz y económica. Entre esas características figura la de incluir no sólo información diagnóstica expuesta a través de índices, tablas y gráficos, sino también ofrecer un plan de acciones que se oriente a remediar las debilidades detectadas. Entre estas sugerencias pueden figurar las de diseñar comités de trabajo en que, participativa y comprometidamente, un equipo de ejecutivos elabora un programa de acciones que transforma las intenciones en mejorías reales.

Es de vital trascendencia que la información recogida en la encuesta, como cualquier otra evaluación, tenga efectos concretos en el corto plazo. Esto, no sólo para respetar el sentido constructivo del control, sino también para demostrar a los trabajadores el papel que se le asignó a ese cuestionario de opiniones y la importancia que tiene para la empresa la percepción y satisfacción laboral de sus colaboradores. Lo contrario, archivar resultados y sugerencias y esperar otra encuesta, desmotivaría a los trabajadores y deprimiría la confianza, expectativa y su

seriedad con que se responderían las encuestas futuras u otros intentos evaluativos por mejorar la satisfacción de los empleados.

Por causa de esto último, es conveniente también, tras el análisis de la información reportada, publicar los resultados generales de la Encuesta al Personal de la Empresa. Sin necesidad de precisar detalles, puede redactarse circulares, afiches o espacios adicionales en la revista o periódico que pudiere redactar la Empresa, comentando los fines y las conclusiones de la actividad. Es aquí también la oportunidad pertinente para indicar medidas correctivas diseñadas, procedimientos generales de operacionalización, responsables y participantes involucrados. Puede adicionarse comentarios acerca de las medidas implementadas en el período como resultado de la Encuesta anterior. La finalidad de todo esto radica en la necesidad de convertir la información en decisión y esta última en acción, que beneficie efectivamente la satisfacción laboral de los empleados y con ello la moral del personal y la productividad de la empresa.

## **CONCLUSIONES**

Como técnicas de evaluación y control, tanto la Auditoría Operativa como la Social de direccionan, entre otros aspectos, al papel de los Recursos Humanos en la organización. Ambas, aplicando principios, desarrollando procedimientos y recomendando mejoras, conocen y reconocen el valor del personal en el cumplimiento de los fines y objetivos empresariales. Ambas recogen evidencias para diagnosticar la realidad, identificar criterios, establecer condiciones y precisar causas y efectos de las debilidades detectadas.

Sin embargo, a pesar de sus coincidencias, emanadas del sustantivo propio que las define, presentan también una diferencia original que delimita sus particulares concepciones desde la intencionalidad misma de la percepción evaluativa. En efecto, la causalidad y la orientación de ambas auditorías imprimen direcciones y usos distintos a los resultados obtenidos en cada una de ellas. La evaluación operativa fundamenta su existencia en la promoción de la efectividad en la aplicación del recurso humano de la Organización. Bajo la conciencia de contar con un factor productivo que debe ser manejado en condiciones de eficacia y eficiencia, el auditor controla los resultados de la gestión a través de comparaciones entre objetivos y realidades, de manera de ofrecer un reporte crítico y constructivo a la gerencia. Enfatiza la condición instrumental del personal en favor de los fines institucionales, percibiéndola como un medio complejo de utilización que requiere de

control permanente y que es susceptible de optimizaciones continuas. Como parte de la estrategia diseñada para sobrevivir en el mercado y sustentar un crecimiento amparado en ventajas competitivas, la administración se interesa en disponer de mano de obra suficiente y calificada, de manera de colaborar en favor de las metas trazadas para la organización y sus unidades componentes.

La Auditoría Social, en cambio, surge como una necesidad sentida de reconocer una interdependencia entre las organizaciones, las sociedades y el ambiente, asumiendo que las acciones empresariales transfieren al mundo cultural que le cobija no sólo los beneficios de un producto, sino también los costos que dicha satisfacción ocasiona. Esta relativamente novel preocupación del auditor busca un equilibrio entre esos costos y beneficios, de forma de actuar con justicia y compromiso en un mundo en el cual todos convivimos y del cual extraemos los elementos esenciales que permiten y justifican nuestra existencia. Hoy, más que en ningún otro período de la historia occidental, se incorporan componentes éticos en el desarrollo organizacional enfatizando la responsabilidad social y con ella la exigencia de responder respetuosa y comprometidamente al medio que ampara y proporciona las energías que el trabajo de la entidad demanda.

En el ámbito interno, la empresa debe incorporar a sus deberes un tratamiento preferencial a sus recursos humanos. Pero debe hacerlo no como factor productivo optimizable, sino como seres humanos cuya existencia encuentra significación en la identidad de un trabajo y que se

incorpora a las organizaciones no sólo para recibir una contraprestación pecuniaria, sino también para satisfacer múltiples, variadas, recurrentes y evolutivas necesidades que todo hombre en desarrollo percibe y requiere satisfacer. Es así que el auditor social se relaciona con el trabajador que, antes que otra cosa, es un ser humano cuya moral colectiva y satisfacción laboral individual dependen de la gestión empresarial y cuya consecuencia directa puede afectar el nivel de productividad operacional. Incluso desde otra perspectiva, en tanto toda organización tiene como responsabilidad esencial la de cumplir con sus propios objetivos, requiere ineludiblemente para ello de recursos humanos, y si éstos no están adecuadamente satisfechos esos objetivos se cumplirán ineffectivamente o, más probable aún, no se cumplirán nunca.

Originada por una multiplicidad de causas convergentes, la responsabilidad social interna, relacionada directamente con los usuarios al interior de la organización, puede medirse y evaluarse a través de un sistema de información social que, pudiendo recurrir a la Contabilidad Social y a cifras económicas en relación a los gastos en favor del personal, cuenta también con métodos para medir la satisfacción en el trabajo de los empleados. En efecto, más allá de las inversiones en torno a las necesidades de sus colaboradores, la gerencia requiere información acerca del impacto que dichas distribuciones de recursos financieros han ocasionado entre su personal. No basta para considerar cumplida su responsabilidad y exigir mejores desempeños de sus trabajadores, conocer de cuanto se ha gastado en mejorar el salario, subsidiar gastos de salud o solventar becas de estudio. Debe determinarse el impacto real

que esas acciones pueden haber tenido en el nivel de satisfacción en el empleo, recurriendo a la fuente primaria de información, esto es, a los trabajadores de la entidad.

Cabe agregar aquí, en justicia a la realidad y al carácter recíproco que tiene la relación laboral, que es lógico reconocer también una responsabilidad del individuo frente a la organización. Así como el trabajador tiene expectativas frente a la empresa y espera que ésta invierta en su personal, la organización tiene expectativas frente a sus trabajadores y aspira a que éstos cumplan ciertos compromisos en favor del bien general. El acatamiento voluntario de deberes y derechos mutuos lleva naturalmente a una observancia recíprocamente beneficiosa de la responsabilidad, a la obtención de beneficios compartidos y a la generación de un clima de reconocimiento y valoración multilateral.

Es así comprensible que la moral se relacione con un crecimiento consecuente de la productividad en el trabajo y que la alta administración aspire a que su cumplimiento con las necesidades del personal, tenga algún grado de correlación con la efectividad con que los empleados asumen sus funciones.

Por lo anterior la evaluación que realice el auditor debe orientarse no sólo a reunir antecedentes de contabilidad social relativos a gastos para satisfacer necesidades del personal o a establecer la adecuación del proceso de remuneraciones, de los controles de asistencia y puntualidad, del cumplimiento de procedimientos de selección

o de los plazos y validaciones en la evaluación del desempeño (tareas que competen a la Auditoría Operativa), sino también a diagnosticar el clima de satisfacción en el empleo y el impacto real de las acciones implementadas y de las debilidades subsistentes. Debiera también esa evaluación, bajo una metodología que abre una temática adicional de investigación, correlacionarse con la calidad y economía en el trabajo de modo de sostener argumentos productivos, convincentes y probatorios de las retribuciones que obtiene una preocupación verídica por la satisfacción laboral. Cuando la competencia arrecia en todos los ámbitos del mercado, disponer de recursos humanos satisfechos y productivos puede constituir una ventaja comparativa de primer orden en el diseño de estrategias de operación; y una auditoría social, que mida y evalúe el clima organizacional, representa una herramienta de control e información de valor inigualable para la gerencia.

Diseñar y aplicar un método particular de diagnosticar la satisfacción laboral es entonces una tarea relevante para el auditor social, que exige la concurrencia de especialistas en ciencias del comportamiento y de la Administración. Este reconocimiento conlleva también un desafío para los profesionales de auditoría quienes deben incorporar entre sus tareas, no sólo la tradicional evaluación financiera y operativa, sino también esta otra área de trabajo y de información. Por su formación y metodología el auditor está capacitado para controlar variados ámbitos del trabajo empresarial, y hemos ya insistido aquí en la necesidad de ocuparnos del área social en favor de nuestra competencia profesional y participación asesora dentro de las organizaciones.

En estas páginas hemos propuesto un método de “Encuestas de Satisfacción en el Empleo” que, lejos de constituir un instrumento novedoso, aplica a nuestra realidad una técnica ventajosa ampliamente difundida en las Ciencias Sociales. Con ella, el procedimiento general de evaluación combina elementos cualitativos y cuantitativos que, sin deprimir la exigencia de objetividad, proyecta una información no sólo de cifras financieras sino también de psicología social que, en definitiva, evidencia los efectos reales de la gestión empresarial en favor de la calidad de vida laboral de sus trabajadores.

A pesar de sus orientaciones diferentes, la Auditoría Operativa a los Recursos Humanos y la Auditoría Social Interna, constituyen recursos complementarios en favor de la calidad y de la eficiencia en el manejo del recurso más valioso y promisorio de cualquier organización. Ambas ponen en adecuada relevancia el papel de las personas para un logro efectivo de los objetivos, y el sentido trascendente que adquiere toda gestión que tiende a satisfacer, externa e internamente, a los seres humanos. Certeramente ponderadas y técnicamente ejecutadas por el auditor, representan un componente dual extremadamente valioso del sistema de control interno cuya información puede colaborar en propiedad a un proceso de decisiones gerenciales suficientemente sustentado y pertinente.

Más allá de la exigencia curricular que origina el desarrollo de nuestra investigación, debemos afirmar nuestra profunda creencia en el valor que las personas tienen y le imprimen a los sistemas

organizacionales. Nuestro mayor temor al concluir estas líneas es que el uso, abuso o desuso que hemos hecho de la bibliografía de soporte, y las ideas particulares que hemos desarrollado, no hayan sido suficientemente orientadoras acerca de nuestra percepción frente al rol universal y trascendente que los seres humanos tienen en la conformación, sobrevivencia y desarrollo de las organizaciones. Sabemos que estas ideas se difunden y aplican cada vez más a través de distintas concepciones administrativas, pero aún subsisten muchas Jefaturas que -en ocasiones sin formación alguna en gestión- sostienen filosofías arcaicas, desmotivantes y poco productivas en sus relaciones con el personal.

En este mismo contexto, no debemos dejar de sorprendernos de la escasa difusión de bibliografía reciente en torno al tema de la Auditoría Social. Reconocida como la mayor dificultad para desarrollar nuestra investigación, recorrimos Bibliotecas especializadas de prestigiosas Universidades chilenas encontrando, cuando ocurrió, los mismos textos clásicos de hace una década. Algunos, incluso, sólo los conocimos a través de citas de terceros. En un área tan prolífera y dinámica como es la gestión, parece curioso que esta temática no haya sido abordada en estudios académicos o empresariales, o que dichos estudios no hayan llegado a nuestro país, o que no sean de interés para la academia. La intuición nos dice que, orientada por las modas del mercado, la importancia bibliográfica no ha considerado estas problemáticas, y que es en artículos de revistas especializadas en gestión donde pudiere hallarse novedades recientes al respecto. He aquí otra

inquietud que, a partir de esta presentación, abre alternativas más detenidas de investigación y aplicación futuras.

Inadmisible equivocación sería de nuestra parte, sostener a la Auditoría Social Interna o a la Auditoría Operativa de Recursos Humanos, como soluciones maravillosas ante los desafíos empresariales. Lejos de constituir panaceas a las dificultades sobrevinientes de las organizaciones, estas herramientas constituyen un aporte relevante que se adiciona a la perspectiva multidisciplinaria e integrada que la administración empresarial debe propiciar en el enfrentamiento de sus acciones y decisiones de gestión. La relativa profundidad con que hemos abordado esta investigación, y la severidad de ciertas afirmaciones que la soportan, no se contradicen con esta visión pluralista que la alta administración debe mantener.

Ante el predominio de criterios financieros, no podemos dejar de insistir en las "nuevas" sendas de especialización que se abren al auditor, en el área de las ciencias de la administración. Especial relevancia adquiere esta proposición cuando la situamos dentro del contexto de la Educación Superior y específicamente en la Universidad. Superando el entrenamiento utilitario y pragmático de la especialización para el trabajo, la Universidad está llamada a desarrollar el conocimiento universal profundizando terrenos de cultivo tradicional y abriendo nuevas ventanas de investigación científica.

Con una capacidad académica de excelencia, concentra una élite intelectual cuyo divagar por las disciplinas de la cultura, lejos de determinarse por los vaivenes del mercado o por intereses exclusivamente lucrativos, desarrolla el saber por el más puro amor a la humanidad y a la búsqueda de la verdad. Motivada permanentemente por la curiosidad y el afán irresistible de encontrar respuestas, busca la sabiduría y la perfección; y en esta búsqueda permanente y secular genera principios fundamentales e inamovibles sobre los cuales se desenvuelven visiones y revisiones del conocimiento acumulado cuya adaptación al mundo aplicado se traduce en tecnología profesional y beneficios concretos al mundo civilizado.

Por lo anterior, pretender restringir la formación universitaria y la investigación que le es propia a una finalidad profesionalizante, sería degenerar el papel que a esta Institución le cabe desde tiempos medievales y que prestigiosos centros universitarios del mundo defienden hasta nuestros días. Pretender limitar la formación del auditor al dominio de ciertas técnicas de utilización general y práctica, olvidando la función de investigación y promoción de nuevas concepciones, empobrecería lastimosamente al mundo de la academia confundiéndola fácilmente con centros de formación laboral de menores exigencias y desarrollos culturales.

Nuestra intención en la selección y desarrollo de estos problemas, ha sido la de recorrer una temática relevante, a nuestro juicio, y susceptible aún de variada profundización y aplicación organizacional.

Una temática que, no sólo profesionales sino también la investigación universitaria debiera considerar entre sus áreas de análisis y divulgación.

Hoy ya nadie discute que vivimos en un mundo complejo, dinámico e interdependiente, donde el cambio permanente trastoca los escenarios y motiva continuas innovaciones de gestión. Sin embargo, por acelerado que se presente el ritmo de los cambios, subsistirán siempre las personas y los valores humanos que les identifican. Por versátiles que sean las organizaciones en su adaptación al ambiente, el hombre se constituirá eternamente en el medio y en el fin de todos los esfuerzos empresariales.

Porque es el ser humano, en definitiva, el principio y fin de la cultura y de la civilización.

**Anexo 1: Areas de Auditoría a los Recursos Humanos.**

**Fuente: Chiavenato, Idalberto *"Administración de Recursos Humanos"*.**

FUNCIONES BASICAS	REGISTROS Y ESTADISTICAS	METODOS DE ANALISIS Y DE INTERPRETACION
1. <i>Análisis y descripción de cargos</i> (inclusive estudio de tiempos y movimientos)	<p>A — Especificaciones de los cargos</p> <p>B — Cuestionarios de personal y tablas de requisitos</p> <p>C — Tiempos - estándar</p> <p>D — Costos de análisis de cargos</p>	<p>A — Comparar los requisitos personales mínimos antes y después del análisis del cargo</p> <p>B — Comparar con otras empresas</p> <p>C — Comparar: a) con otras empresas b) periódicamente c) antes o después del estudio de tiempos y movimientos</p> <p>D — Comparar con otras empresas. Verificar la economía efectuada con racionalización de métodos, eliminación de tareas duplicadas, reducción del tiempo de entrenamiento, etc.</p>
2. <i>Reclutamiento</i>	<p>A — Aplicación de los cuestionarios solicitados por los empleados y <i>check/lsts</i></p> <p>B — Número de candidatos presentados por — fuentes — anuncios — indicaciones de funcionarios — medios, etc.</p> <p>C — Costos del reclutamiento por — fuentes — medios</p>	<p>A — Clasificar los candidatos por el sexo, la edad, la experiencia, la educación, el estado civil y otras características personales</p> <p>B — Comparar las fuentes y otros medios de reclutamiento a través de: — retiros — productividad — promociones y transferencias — resultados en los tests de selección — <i>turnover</i> — extensión del servicio — frecuencia de accidentes — necesidades de entrenamiento, tipo y tiempo</p> <p>C — Comparar y verificar si hay mejor rendimiento con el cambio de fuentes o medios de reclutamiento</p>

FUNCIONES BASICAS	REGISTROS Y ESTADISTICAS	METODOS DE ANALISIS Y DE INTERPRETACION
3. <i>Selección y colocación</i>	<p>A — Bases para la selección (características personales): — resultados en los tests — <i>Check/lsts</i> de entrevistas — educación, entrenamiento e indicaciones — estado civil, etc.</p> <p>B — Registros del acompañamiento y desarrollo personal</p> <p>C — Registros individuales del personal</p>	<p>A y B — Correlación con: — <i>turnover</i> — tiempo de servicio — ausentismo y atrasos en el servicio — productividad — registros de producción — período de entrenamiento necesario — frecuencia e intensidad de accidentes — transferencias y promociones — nivel moral</p> <p>C — Idéntico al 2A</p>
4. <i>Entrenamiento</i>	<p>D — Costos: — de entrevistas — de pruebas de conocimiento y acompañamiento.</p> <p>A — Número de empleados entrenados según un tipo de entrenamiento</p> <p>B — Grados y resultados del entrenamiento C — Tiempo de entrenamiento necesario</p>	<p>D — Comparar: — con otras empresas — por fuentes de candidatos — antes y después de cambiar los procedimientos de selección de personal — con economía en la disminución de <i>turnover</i> y otras condiciones citadas arriba en los numerales A y B.</p> <p>A — Comparar: — producción y costos de inspección antes y después del entrenamiento y con un grupo de control — niveles de promoción entre el grupo entrenado y el grupo de control</p> <p>B y C — Comparar: — Grados y duración del entrenamiento por fuentes del reclutamiento y características personales (2A citado) — duración del entrenamiento con otras empresas — duración del entrenamiento antes y después del cambio de programa</p>

FUNCIONES BASICAS	REGISTROS Y ESTADISTICAS	METODOS DE ANALISIS Y DE INTERPRETACION
7. <i>Mantenimiento de la moral y de la disciplina</i>	<p>A — Registros de evaluación general:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— datos sobre el nivel moral</li> <li>— actos disciplinarios por tipo</li> <li>— disturbios</li> <li>— registros de consejería</li> <li>— uso de los beneficios, servicios, publicaciones, etc. por los empleados.</li> <li>— sugerencias</li> <li>— registros de diversas atenciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— economía en la reducción de <i>turnover</i>, antes y después de la sistematización</li> <li>— posible aumento de producción con economía antes y después</li> <li>— economía con posible reducción en los disturbios antes y después del entrenamiento</li> </ul> <p>A — Comparar cada uno de los departamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— periódicamente antes y después de las modificaciones</li> <li>— por la fuente de candidatos</li> <li>— por características personales de los empleados</li> <li>— por posibles inter-relaciones como: <ul style="list-style-type: none"> <li>• desórdenes morales</li> <li>• uso de los beneficios y ausencias, etc.</li> </ul> </li> <li>— análisis de la producción por horas y fracciones de horas</li> </ul>
8. <i>Salud y seguridad</i>	<p>A — Registro de sanidad</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— número de visitas al servicio médico</li> <li>— enfermedades, clase,</li> <li>— días perdidos por enfermedad</li> <li>— localización de los defectos físicos</li> </ul>	<p>B — Buscar posibles economías en procedimientos resultantes como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— minimizar desórdenes</li> <li>— disminución de ausentismo</li> <li>— reducción del <i>turnover</i></li> <li>— disminución de la rutina:</li> </ul> <p>A — Análisis por departamentos, fuentes y características personales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— comparar producción con deficiencias físicas</li> <li>— comparar registros antes y después de efectuados los servicios médicos</li> <li>— comparar con los habitantes de la región y con otras empresas</li> <li>— comparar el nivel moral</li> </ul>

FUNCIONES BASICAS	REGISTROS Y ESTADISTICAS	METODOS DE ANALISIS Y DE INTERPRETACION
5. <i>Nivel de empleados</i>	<p>O — Costos por tipo de entrenamiento</p> <p>A — Registros de productividad</p>	<p>O — Costos unitarios por clase de entrenamiento con otras empresas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Costo unitario por fuente</li> <li>— Costos antes y después de cambiar el programa</li> <li>— Costos con economía y aumentos de producción, menor <i>overhead</i>, disminución de accidentes, de <i>turnover</i>, etc.</li> </ul> <p>A — Comparar correlacionar con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— producción y costos de inspección</li> <li>— características personales (citado en el 3A)</li> <li>— duración del entrenamiento</li> <li>— experiencia</li> <li>— nivel moral</li> </ul> <p>B — Comparar con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— posibles economías en los costos de entrenamiento</li> <li>— posibles reducciones de <i>turnover</i></li> <li>— aumento de la producción atribuida a los registros</li> </ul>
6. <i>Promociones y transferencias sistemáticas</i>	<p>A — Registros de promociones y transferencias según clases</p> <p>B — Registros de tiempo de servicio</p> <p>C — Costo de sistematización</p>	<p>A Y B — Comparar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— registros y disturbios antes y después de la sistematización</li> <li>— tiempo de servicio en la producción</li> <li>— promociones y transferencias por departamento</li> <li>— promociones y transferencias antes y después de sistematización</li> <li>— promociones y transferencias por fuentes y por características personales</li> </ul> <p>C — Comparar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— producción antes y después de la sistematización</li> <li>— costo del entrenamiento antes y después de la sistematización</li> <li>— economía en transferencias inútiles</li> </ul>

FUNCIONES BASICAS	REGISTROS Y ESTADISTICAS	METODOS DE ANALISIS Y DE INTERPRETACION
	<p>B — Registros de accidentes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— frecuencia</li> <li>— intensidad</li> <li>— tipos de accidentes</li> </ul>	<p>B — Analizar por departamentos, períodos del día, fuentes de candidatos, características personales, duración del día de servicio, nivel de moral. Comparar con otras empresas</p>
<p>9. <i>Mantenimiento del personal</i></p>	<p>C — Costos</p>	<p>C — Tener en cuenta la economía con prevención de accidentes, <i>overhead</i>, costos y compensaciones, puestos mejorados</p>
	<p>A — Registros de empleados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— total de empleados</li> <li>— total de horas trabajadas</li> </ul>	<p>A — Comparar fluctuaciones (oportunas o cíclicas) después del registro de mantenimiento Comparar la producción por la duración del día, horas extras, frente a las horas normales y por bonificaciones</p>
	<p>B — Registros de <i>turnover</i></p>	<p>B — Análisis por departamentos, tendencias, fuentes de candidatos, características personales, motivos de retiro</p>
	<p>C — Costos de mantenimiento y servicios de seguridad, compensaciones, etc.</p>	<p>C — Verificar economía por la reducción del <i>overtime</i>, selección de empleados, reducción de <i>turnover</i></p>
<p>10. <i>Administración de salarios</i></p>	<p>A — Datos sobre salarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— niveles de salarios</li> <li>— incentivos salariales</li> <li>— premios, etc.</li> </ul> <p>B — Valor de los cargos</p> <p>C — Costo de vida</p> <p>D — Costo de la unidad de trabajo</p> <p>E — Costos, evaluación de cargos, administración de los planes de incentivos, etc.</p>	<p>A, B Y C — Comparar el valor de los cargos, estructura salarial y bonificaciones con otras empresas — mantener la investigación sobre salarios</p>
		<p>D — Comparar con otras empresas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— comparar antes y después de los cambios en el sistema salarial</li> </ul> <p>E — Verificar economías afectadas a través de los cambios del sistema, reducción de los costos unitarios de trabajo, reducción de la inspección, <i>overhead</i>, etc.</p>

FUNCIONES BASICAS	REGISTROS Y ESTADISTICAS	METODOS DE ANALISIS Y DE INTERPRETACION
<p>11. <i>Acuerdos colectivos</i></p>	<p>A — Lista de sindicalizados</p>	<p>A — Comparar empleados sindicalizados y no sindicalizados, por departamentos, fuentes, características personales, nivel de moral, salarios, ganancias y promociones, etc.</p>
	<p>B — Acuerdos pendientes con arbitraje</p>	<p>B — Análisis de la demora de los departamentos en desarrollo y de las características de sus empleados, etc.</p>
	<p>C — Suspensión de trabajos</p>	<p>C — Verificar tiempo perdido, departamentos involucrados, causas, costos, sindicatos incluidos, etc.</p>
	<p>D — Cláusulas contractuales</p>	<p>D — Antes y después de discusión, ausentismo, enfermedades, salarios, desórdenes, etc.</p>
	<p>E — Costos de los servicios colectivos</p>	<p>E — Verificar economía resultante de los términos de las convenciones colectivas, reducción de la supervisión del trabajo, tiempo perdido, desórdenes, etc.</p>
<p>12. <i>Registro de investigaciones</i></p>	<p>A — Detallados arriba</p>	<p>A — Detallados arriba</p>

**Anexo 2: Plan de Cuentas Social.**

**Fuente: Ñanco y Lucero “Auditoría Social y Operativa  
de Recursos Humanos”.**

Rubro	Cuenta	Contenido de la cuenta	Medición	Fuente de datos
3.1. Trabajadores				
3.1.1. Salarios	Nivel absoluto de salarios Nivel relativo entre grupos		Ingreso per cápita de los trabajadores de la empresa Comparación con la industria	En general la fuente de datos para los trabajadores proviene principalmente de: - Depto. de personal - Contabilidad
3.1.2. Ventajillas extrasalariales	Gastos en salud del personal Bono, Vacaciones y otros Plan habitacional Locomoción Asignación escolar y Becas ( hijo ) Bonificación médica dentales Préstamos de emergencia y gastos especiales Alimentación Aspectos culturales Asignación escolar y becas ( trabajadores )		Recurso asignado  Nº de personas Recurso asignado  Nº de personas, recursos asignados  Recurso asignado Nº de personas  Nº de personas Recurso asignado  Recurso asignado Recurso asignado  Nº de personas Recurso asignado	Encuestas a los trabajadores Normas legales e.jm. D.L. 2200  Contabilidad  Depos. de personal y contabilidad  Contabilidad Depos. de personal y contabilidad  Contabilidad Depos. de contabilidad y personal  Contabilidad Contabilidad  Depos. de personal y contabilidad

Rubro	Cuenta	Contenido de la cuenta	Medición	Fuente de datos
	Actividades recreativas Asignación matrimonio, nacimiento, fallecimiento. Fiestas del personal. Permisos Colonia de verano Sistema de anticipo		Nº de personas Recursos asignados Índices Recursos asignados Recursos asignados Índices Nº de beneficiados Índices	Contabilidad Estadística Depto. de personal y contabilidad
3.1.3. Promoción	Escalafón o carrera funcional y promoción Calificación del personal	Traspasos voluntarios e individuales y remuneraciones Evaluación del desempeño del personal de acuerdo a ciertas técnicas	Índice de promoción Índice de opinión (meta favorable)	Depto. de personal Encuesta a los trabajadores Depto del personal Encuesta a los trabajadores
3.1.4. Formación	Capacitación Gastos de desarrollo del personal Pago de cursos de perfeccionamiento	Cursos destinados a mejorar la preparación para el cargo de los trabajadores Cursos y estudios tomados por el personal que contribuye a la actualización	Nº de personas Recursos asignado Horas hombre Recurso asignado Nº de personas Recursos asignados Nº de personas	Idem Idem Idem

Rubro	Cuenta	Contenido de la cuenta	Medición	Fuente de datos
3.1.5. Condiciones de trabajo	Seguridad de empleo	Grado de estabilidad del trabajo, mayor o menor probabilidad para perder el empleo	Nº de trabajadores despedidos Índice de opinión ( meta Favorable )	Estadísticas de personal
	Accidente de trabajo	Condiciones de seguridad y preocupación por evitarlos	Índice de frecuencia Índice de gravedad	Ídem
	Buenas condiciones de trabajo	Luz, ruido, limpieza, calor, olores, y otras manifestaciones de la contaminación en la planta	Recursos asignado Índice de opinión ( meta favorable )	Dato organismo público Contabilidad Encuesta de opinión
	Participación	Información consulta y decisión con el jefe entre sus subordinados y subalternos	Áreas, grados, niveles Índices de opinión	Encuesta de opinión
	Relaciones Humanas	Estructura y procedimiento de comunicación	Índice de opinión	Ídem
	Comunicaciones	Información, coordinación, definición de funciones, organigrama, etc.	Opinión del personal	Ídem
	Buena Organización	Cansancio, agotamiento	Índice de opinión	Depto. del personal
	Fatiga	Inasistencia	Índice de ausentismo	
	Ausencia del personal	Contratación por renuncias y despidos, movimientos	Rotación externa	Ídem
	Rotación del personal	Intensos del personal Sancirse desgano y agotamiento	Índice de morosidad Índice de opinión	Encuesta de opinión Ídem
	Morosidad y aburrimiento	Possibilidad de crítica	Índice	Ídem
	Derecho a opinión	Eficiencia en el empleo de los recursos	Indicadores financieros tales como: - rentabilidad del capital y del activo - indicadores financieros de la industria.	Contabilidad y finanzas Datos públicos
	Calendario y puntualidad de pagos			
	Productividad			

**Anexo 3: Balance Social Interno.**

**Fuente: Abt, Clark "*Auditoría Social*".**

**Balance Social Interno de una Corporación  
Norteamericana.**

-----  
**ACTIVO SOCIAL**

; Proveedores de recursos sociales

Son recursos que prometen proporcionar futuros beneficios sociales y económicos y que constituyen un activo social para la empresa, valorizados a su valor actual.

	Notas	1975	1974
Personal disponible dentro de un año	1	\$ 8.225.000	\$ 7.555.000
Personal disponible después de un año	2	\$ 16.276.000	\$ 14.895.000
Inversión en adiestramiento	3	\$ 3.752.000	\$ 2.986.000
Personal (Nota 7)		\$ 28.253.000	\$ 25.436.000
Menos obsolescencia acumulada en adiestramiento	4	\$ 1.526.000	\$ 1.422.000
<b>Total activo personal</b>		<b>\$ 26.727.000</b>	<b>\$ 24.014.000</b>

**PASIVO SOCIAL**

Son las futuras fuentes de costo económico o social y están valuadas a su actual valor económico.

	NOTAS	1975	1974
Salarios por pagar al personal	5	\$ 26.727.000	\$ 24.014.000
<b>Total pasivo a empleados</b>		<b>\$ 26.727.000</b>	<b>\$ 24.014.000</b>

**CAPITAL CONTABLE SOCIAL**

o inversión de la sociedad en la empresa; está formado por el reconocimiento de la diferencia entre el aumento neto en valor del activo social y el pasivo social.

	1975	1974
<b>Total capital contable social empleados</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

NOTA: Este Balance Social Interno forma parte de un Balance Social Integral que considera además, la responsabilidad social de la empresa con la coaunidad.

**Estado de Pérdidas y Ganancias Sociales.**

<b>BENEFICIOS SOCIALES</b>			
Son recursos sociales o económicos que son generados por las operaciones de la empresa y tienen un impacto positivo o se suman a los recursos de la sociedad.			
	NOTAS	1975	1974
Proveedores de recursos sociales			
Salarios pagados por tiempo trabajado	8	\$ 6.473.000	\$ 6.231.000
Progreso en la carrera	9	\$ 758.000	\$ 700.000
Vacaciones y días festivos	10	\$ 763.000	\$ 719.000
Seguro de salud, dental y vida	11	\$ 454.000	\$ 461.000
Permiso por enfermedad	12	\$ 185.000	\$ 185.000
Plan de ingresos por retiro	13	\$ 118.000	\$ 50.000
Plan de propiedad de acciones por empleados	14	\$ 30.000	\$ 0
Servicio de alimentos al personal	15	\$ 73.000	\$ 67.000
Estacionamiento	16	\$ 121.000	\$ 95.000
Calidad de espacio de trabajo	17	\$ 122.000	\$ 134.000
Reembolso de colegiaturas	18	\$ 23.000	\$ 15.000
Servicio de atención infantil	19	\$ 26.000	\$ 18.000
Unión de crédito	20	\$ 16.000	\$ 11.000
Centro recreativo	21	\$ 35.000	\$ 27.000
<b>Total beneficios al personal</b>		<b>\$ 9.197.000</b>	<b>\$ 8.713.000</b>
<b>COSTOS SOCIALES</b>			
Son los recursos sociales o económicos que son consumidos por las operaciones de la empresa y que constituyen un costo, sacrificio o detrimento a la sociedad.			
	NOTAS	1975	1974
Costo de oportunidad del tiempo total trabajado	22	\$ 7.509.000	\$ 7.540.000
Ausencia del plan de ingresos por retiro	23	0	\$ 1.000
Separaciones y terminaciones involuntarias	24	\$ 115.000	\$ 77.000
Desigualdad de oportunidad	25	\$ 1.000	\$ 1.000
Pérdidas no compensadas debido a robos	26	\$ 1.000	\$ 1.000
Reducida área de estacionamiento	27	0	\$ 29.000
<b>Costo total de personal</b>		<b>\$ 7.626.000</b>	<b>\$ 7.649.000</b>
<b>INGRESO SOCIAL NETO</b>			
o utilidad social, es la ganancia o pérdida social para los recursos de la sociedad que resultan de las operaciones de la empresa.			
		1975	1974
El ingreso social neto es un dividendo social pagado al personal.			
<b>Total capital contable de personal</b>		<b>\$ 1.571.000</b>	<b>\$ 1.064.000</b>

NOTAS AL BALANCE SOCIAL DE UNA COPORACION NORTEAMERICANA

NOTA 1: La valuación del activo del personal disponible dentro de un año se basa en la nómina de fin de año (1975: \$ 8.414.000.- y 1974: \$ 7.777.000.-), descontada al valor actual, usando (1975:: 0,9776 y 1974: 0,9715). La tasa de descuento es una función del tiempo medio que duró el personal (1975: 2,29 años y 1974: 2,96 años) y haciendo uso de la tabla para el valor actual de \$ 1).-

NOTA 2: La valuación del activo de personal después de un año se basa en la nómina de fin de año (nota 1), descontada al valor actual, usando (1975: 1,9345 y 1974: 1,9153), siendo la tasa de descuento una función del tiempo medio que duró el personal (nota 1) y usando la tabla para el valor actual de \$ 1.- recibido anualmente.

NOTA 3: La inversión en adiestramiento de personal se estimó por encuesta al personal, que indicó que el adiestramiento medio en 1975 fue de 9,1% y en 1974 de 15% de la nómina de fin de año (nota 1).

NOTA 4: La valuación de la obsolescencia de adiestramiento acumulada, se basa en una depreciación en línea recta de la inversión en

adiestramiento (nota 3), sobre el tiempo medio que duró el personal (nota 1).

NOTA 5: La valuación de los salarios por pagar al personal es igual al total de activo de personal. Esta cantidad no constituye pasivo circulante legal al personal, sino que es contingente en el desempeño futuro del personal sobre trabajo por contrato.

NOTA 6: El costo de seguro de salud, dental y de vida comprado para el personal, se supone que es igual a lo pagado por la empresa.

NOTA 7: El número total de empleados aumentó de 519 en 1974 a 536 en 1975 y estos nuevos miembros se reflejan en los totales reportados en el estado social de pérdidas y ganancias.

NOTA 8: Los salarios pagados por tiempo trabajado se valúan en la cantidad total de paga que el personal recibió por tiempo trabajado durante el año. El salario medio por empleado fue de \$ 12.076.- en 1975 y \$ 12.005 en 1974.

NOTA 9: El progreso en la carrera se igualó al mayor poder de ganancia debida aumentos de salarios, por mérito o ascenso. Los aumentos de salarios

anualizados (cantidad mensual por 12), fueron de \$ 758.000 en 1975 y \$ 700.000 en 1974).

NOTA 10: Las vacaciones y días feriados constituyen un beneficio social para el personal y se valúan a su costo en dólares para la empresa, que resultó en un beneficio por empleado de \$ 1.423 en 1975 y \$ 1.385 en 1974).

NOTA 11: El valor del seguro de salud, dental y vida proporcionado por la empresa, se supone que es igual al costo de adquisición de la cobertura comparable para cada individuo del personal de tiempo completo. Por cada dólar gastado, la empresa genera \$ 1,80 de beneficios por empleado. Los beneficios por empleado ascendieron a \$ 847 en 1975 y \$ 888 en 1974).

NOTA 12: El permiso por enfermedad es un beneficio social al personal, que se supone es igual a su costo para la empresa. Los beneficios por empleado fueron \$ 345 en 1975 y \$ 356 en 1974).

NOTA 13: El valor del plan de ingresos por retiro es igual al costo de adquisición del plan por la empresa. Los beneficios por empleado fueron de \$ 220 en 1975 y \$ 192 en 1974.

NOTA 14: El plan de propiedad de acciones por los empleados es un nuevo beneficio al personal, que se valúa a su costo para la empresa, es decir, de \$ 30.000 en 1975.

NOTA 15: El servicio de alimentos al personal es un beneficio social para dicho personal y se valúa a su costo para la empresa, es decir de \$ 47.000 por alimentos y café proporcionados y \$ 26.000 por el valor del espacio asignado para dar el servicio (4.000 pies cuadrados a \$ 6,50). Los beneficios por empleados fueron \$ 136 en 1975 y \$ 129 en 1974.

NOTA 16: A todos los empleados se les ofrece estacionamiento gratuito y éste constituye un beneficio social para el personal, que se valúa de acuerdo a los ahorros estimados en términos de ubicaciones alternativas. Los privilegios de estacionamiento gratis se suponen que valen \$ 30 por mes y el número de espacio de estacionamiento aumentó de 150 en 1974 a 222 en 1975. Los beneficios por empleado fueron de \$ 225 en 1975 y \$ 183 en 1974.

NOTA 17: El valor de la calidad de espacio de trabajo que la empresa proporciona a sus empleados, se estima que es la cantidad de espacio de piso por

empleado (125 pies cuadrados en 1974), que excede las normas industriales (90 pies cuadrados en promedio por empleado). El valor de la superficie real en exceso de las normas industriales, se estima en \$ 6,50 por pie cuadrado. Como resultado del crecimiento de empleos en la empresa, el beneficio medio por empleado se ha reducido de \$ 258 en 1974 a \$ 227 en 1975.

NOTA 18: La valuación de reembolso de colegiaturas como beneficio al personal, se basa en el costo a la empresa. Los beneficios en promedio fueron de \$ 42 en 1975 y \$ 28 en 1974.

NOTA 19: El valor de los beneficios sociales que proporciona a los empleados el centro de atención infantil es igual al costo para la empresa, es decir, de \$ 26.000, que incluye alimentos y otros servicios misceláneos. Los beneficios en promedio por empleado fueron de \$ 48 en 1975 y \$ 34 en 1974.

NOTA 20: El valor de beneficios sociales que la unión de crédito (caja de ahorros), permite al personal (en la forma de menores tasas de interés por préstamos y mayores dividendos por depósitos), se mide a su costo para la empresa por los

recursos contribuidos, como salarios al personal (1975: \$ 15.000 y 1974: \$ 10.000), así como el espacio de piso y otros servicios (1975: \$ 1.000 y 1974: \$ 1.000).

NOTA 21: El derecho a ser miembro del centro recreativo se ofrece a todos los empleados y es un beneficio social al personal que se valúa de acuerdo con el ahorro estimado que los miembros reciben, en términos de su pertenencia a clubes de natación y de tenis. El ahorro por miembro se estima en \$ 225 por año. En 1975 había 157 miembros del personal en comparación con 120 en 1974.

NOTA 22: El costo de oportunidad del tiempo total trabajado es un costo social al personal, porque representa el tiempo total entregado por el personal mientras trabaja para la empresa. El valor de este costo a la sociedad es igual a los salarios totales recibidos por horas regulares de trabajo (1975: \$ 6.473.000 y 1974: \$ 6.231.000) más el valor del tiempo extra trabajado, pero no pagado (1975: \$ 1.036.000 y 1974: \$ 1.184.000). El costo promedio por empleado fue de \$ 14.009 en 1975 y \$ 14.527 en 1974.

NOTA 23: La ausencia del plan de retiro es un costo social para los cuatro empleados que hubieran tenido interés invertido (el valor actual de los beneficios se estima en \$ 1.000); pero terminó antes de que el plan de retiro se iniciara el 1º de Julio de 1974.

NOTA 24: Las separaciones y terminaciones involuntarias constituyen costos sociales para el personal. Una encuesta entre personas separadas por la terminación de su contrato, indica que el 45% de ellas todavía no conseguían empleo después de 60 días; por lo tanto, el costo social se estima en un mes de salario al momento de la separación (1975: \$ 1.140 y 1974: \$ 736), para los desempleados que lograron encontrar trabajo dentro de 60 días (1975: 39 y 1974: 40); y dos meses de salario para los separados que encontraron trabajo después de 60 días (1975: 31 y 1974: 32). El costo medio por empleado fue de \$ 213 en 1975 y \$ 148 en 1974.

NOTA 25: La desigualdad de oportunidades es un costo social al personal, que se valúa al costo para los individuos por la pérdida de ingresos igual a la diferencia entre lo que gana el individuo perteneciente a grupos minoritarios y mujeres, y lo que gana el empleado masculino no minoritario

que hace el mismo trabajo y con las mismas calificaciones. El costo social de la desigualdad de oportunidades ha permanecido constante, a razón de \$ 1.000 en 1975 y 1974.

NOTA 26: La pérdida no compensada debida a robos de propiedad personal de los empleados, es un costo social para el personal debido a la pérdida sufrida por la cual no fueron compensados. La pérdida ha permanecido constante en \$ 1.000 en 1975 y 1974, después del establecimiento de medidas de seguridad.

NOTA 27: La reducción en el área de estacionamiento en 1974 tuvo un costo para el personal que se valuó a \$ 30 por mes por los 80 espacios que ya no se tenían para uso del personal. El estacionamiento se aumentó en 1975, por lo que el costo al personal se redujo a cero.

**Anexo 4: Balance Social, según la ley francesa.**

**Fuente (de terceros): Ñanco y Lucero *“Auditoría Social  
y Operativa de Recursos  
Humanos”*.**

Balance Social, según ley francesa.

Año n - 1

11.	Dotación	Personal directivo	Empresarios calificados	Empleados no calificados	Total
111.	Dotación total el 31/12				
112.	Dotación permanente				
113.	Cantidad de asalariados titulares de un contrato de trabajo con duración determinada el 31/12				
114.	Dotación media mensual durante el año bajo consideración				
115.	Distribución por sexo de la dotación total el 31/12				
116.	Distribución por edad de la dotación total el 31/12				
117.	Distribución de la dotación total el 31/12 según su antigüedad				
118.	Distribución de la dotación total el 31/12 según su nacionalidad:				
	franceses .....				
	extranjeros .....				
119.	Distribución de la dotación total el 31/12 según ordenamiento detallado por categorías				
12.	Trabajadores exteriores				Total
121.	Cantidad de asalariados pertenecientes a una empresa del exterior				
122.	Cantidad de becarios (escuelas, universidades, etc.)				
123.	Cantidad media mensual de trabajadores temporarios				
124.	Duración media de los contratos de trabajos temporarios				
13.	Ingresos durante el año bajo consideración	Personal directivo	Empresarios calificados	Empleados no calificados	Total
131.	Cantidad de personal ingresado por contratos con duración indeterminada				
132.	Cantidad de personal ingresado por contratos con duración determinada				
133.	Cantidad de trabajadores temporarios ingresados				
134.	Cantidad de asalariados ingresados menores de 25 años				
14.	Retiros	Personal directivo	Empresarios calificados	Empleados no calificados	Total
141.	Total de retiros				
142.	Cantidad de renunciaciones				
143.	Cantidad de licenciamientos por razones económicas, por ejemplo: jubilaciones y prejubilaciones				
144.	Cantidad de licenciamientos por otros motivos				
145.	Terminación de contratos de duración determinada				
146.	Salidas durante el periodo de prueba				
147.	Salidas voluntarias por jubilación y prejubilación				
148.	Muertes				



**Anexo 5: Balance Social Interno, Asociación Chilena de Seguridad.**

**Fuente (de terceros): Ñanco y Lucero *“Auditoría Operativa y Social de Recursos Humanos”*.**

Balance Social Interno 1976 (Asociación Chilena de Seguridad)

INDICADORES SOCIALES	Prioridades	Porcentaje	Valores	RESULTADOS		Avance o retroceso %	Activos, Satisfacciones y logros	Pasivos, Tensiones y conflictos
				Año 1975	Año 1976			
<b>INDICADORES GENERALES</b>								
A. 7 Seguridad del empleo (Nota I)	1	13 x 3	39	0,64%	0,75%	(23,4)	—	913
A. 10 Relaciones humanas	2	12 x 3	36	100*	113,0	13,0	468	—
A. 3 Capacitación (Nota II)	3	11 x 3	33	365 p. \$ 178.151	343 p. \$ 53.040	(40,1)	—	1.340
A. 12 Buena organización	4	10 x 3	30	100*	116,2	16,2	465	—
A. 4 Participación (Nota III)	5	9 x 3	27	66	76	16,9	455	—
A. 5 Escalafón y promoción (Nota IV)	6	8 x 3	24	156 p. \$ 110.655	222 p. \$ 124.997	30,8	739	—
A. 2 Calificación	7	7 x 3	21	100*	85,5	(11,5)	—	242
A. 9 Buenas condiciones de trabajo	8	6 x 3	18	100*	116,2	16,2	292	—
A. 13 Gastos salud del personal (Nota V)	9	5 x 3	15	\$ 61.025	\$ 69.835	14,4	216	—
A. 1 Tasa de accidentes	10	4 x 3	12	19,6%	10,3%	(47,4)	569	—
A. 6 Rotación de personal	11	3 x 3	9	18,4%	16,1%	(12,5)	113	—
A. 8 Balance Social	12	2 x 3	6	0	100	100,0	60	—
A. 11 Ausentismo personal	13	1 x 3	3	3,07%	3,05%	(0,6)	2	—
<b>SUBTOTAL INDICADORES GENERALES</b>							3.941	2.495

<b>INDICADORES ESPECIFICOS</b>								
B. 1 Calendarios pagos y puntualidad	1	14 x 1	14	0%	0%	0	—	—
B. 2 Préstamos de emergencia (Nota VI)	2	13 x 1	13	363 p. \$ 158.932	573 p. \$ 141.840	(23,6)	307	—
B. 5 Boros : Esc. Net. Matr. Vacac. (Nota VII)	3	12 x 1	12	1.103 p. \$ 566.412	933 p. \$ 229.962	(23,6)	—	365
B. 14. Derecho a opinión	4	11 x 1	11	100*	101,6	1,6	18	—
B. 7 Sistema de anticipos	5	10 x 1	10	100*	132,8	32,8	328	—
B. 6 Forza ayuda mutua (Nota VI)	6	9 x 1	9	360 p. \$ 156.510	376 p. \$ 231.894	11,2	101	—
B. 9 Escamato	7	8 x 1	8	416 p. \$ 281.473	0 p. \$ 0	(100,0)	—	800
B. 8 Decisiones sociales	8	7 x 1	7	150 p. —	168 p. —	50,0	350	—
B. 4 Cursos culturales	9	6 x 1	6	56 f. 50 ent.	39 f. 50 ent.	12	72	—
B. 3 Premio mejor compañero	10	5 x 1	5	36 f. 50 ent.	39 f. 50 ent.	4,1	21	—
B. 12 Informativo mensual	11	4 x 1	4	1.000 p.	1.130 p.	51,0	284	—
B. 10 Fiesta del personal	12	3 x 1	3	400 p.	460 p.	33,0	99	—
B. 11 Campeonatos deportivos	13	2 x 1	2	—	—	15,0	30	—
B. 13 Revista seguro	14	1 x 1	1	100*	65,2	(34,8)	—	35
<b>SUBTOTAL INDICADORES ESPECIFICOS</b>							1.530	1.190
<b>TOTAL DE SATISFACCIONES Y LOGROS DEL PERSONAL (U.E.S.)</b>							5.471	3.685
<b>TOTAL DE INSATISFACCIONES, TENSIONES Y CONFLICTOS DEL PERSONAL (U.E.S.)</b>							—	1.786
<b>SUPERAVIT SOCIAL (SALDO POSITIVO DE UNIDADES ESTÁNDARES DE SATISFACCION) (U.E.S.)</b>							5.471	5.471

## NOTAS AL BALANCE SOCIAL INTERNO

### NOTA I: SEGURIDAD DEL EMPLEO.

En atención a que este fue el indicador más importante para el personal durante el año 1976, y de hecho se advierte un deterioro respecto a 1975, es importante analizar la magnitud de este deterioro, ya que en la práctica es de muy poco alcance. Este leve retroceso respecto al año anterior (de 0,64% a 0,79%), significó despedir a 5 personas en 1976, respecto a las 4 que se despidieron en 1975, para un total de 634 funcionarios en Santiago.

### NOTA II: CAPACITACION.

Esta variable tuvo una merma en 1976, la cual se produjo fundamentalmente por la forma de medir la variable. Esta se midió por el número de personas que recibieron instrucción y el monto directo gastado por la institución en este rubro. La Asociación orientó la capacitación del personal hacia adentro con docentes propios. Por consiguiente los gastos indirectos de éstos que son costos para la institución, no se incluyeron en los montos señalados tales como: Seminario de Periodismo, de Comunicaciones, Seguridad Social, Balance Social, etc.-

Por este motivo se resolvió a contar de 1977 cambiar la forma de medir este indicador, contemplando el "número de horas-hombres capacitados aprobadas", lo cual indicará la capacitación real y paralelamente incluir el número de personas que reciben la capacitación: estas últimas con un 60% de ponderación y las horas-hombres con el 40% restante.

### NOTA III: PARTICIPACION.

Este factor se determinó objetivamente conforme a un procedimiento que estipula los niveles y grados de participación para los diferentes mecanismos participativos, procedimiento que efectivamente cuantifica la participación formal, pero no así la magnitud percibida por el personal.

Por esta razón se decidió medirla a partir de 1977, a través de una encuesta de opinión al personal.

### NOTA IV: ESCALAFON Y PROMOCION.

Se obtuvo su avance o retroceso, considerando el número de promociones y revalorizaciones de cargo (sobre lo legal) y el monto global mensual que ello significa.

Se optó por cambiar su cuantificación para el próximo ejercicio, manteniendo el número de personas promovidas y el monto llevado a valores per cápita en moneda dura, en relación a todo el personal, ponderando en un 50% las personas y 40% dicho monto.

### NOTA V: GASTOS DE SALUD DEL PERSONAL.

Como su nombre lo indica, el parámetro de medición fue el monto total directo de lo gastado en salud para el personal, y para evitar distorsiones por el aumento o disminución de la planta, se resolvió que a partir de 1977 se cuantifique a través del gasto en salud por funcionario en moneda constante. En dicho gasto se incluirán los costos que significan mantener tanto el médico del personal como el servicio dental para el personal y sus cargas familiares.

**NOTA VI: PRESTAMOS DE EMERGENCIA Y FONDO DE AYUDA MUTUA.**

Ambos fondos contemplan el número de beneficiados y los montos totales prestados. Respecto a estos últimos, se dispuso, a contar del próximo año, expresarlos en montos per cápita para la institución en moneda del mismo valor con una ponderación de 40% y el 60% restante para los beneficiados.

**NOTA VII: BONOS DE ESCOLARIDAD, MATRIMONIO, NATALIDAD, VACACIONES.**

Este beneficio se determinó por el número de personas beneficiadas y por el monto total de los beneficios recibidos.

En atención a que esta forma de medirlo es en parte casuística y por ende no controlable totalmente por la Asociación, se acordó cambiar su cuantificación por el "monto promedio de los cuatro bonos ofrecidos", sin contemplar las personas que lo reciben, ya que de hecho es un beneficio potencial para todos los funcionarios de la institución. En el caso que aparezcan bonos adicionales, se mantendría el divisor por 4, traduciéndose de hecho en un incremento promedio del monto señalado.

NOTA \*: Se utilizó una encuesta de opinión al personal para medir el avance o retroceso de los siguientes indicadores: Relaciones Humanas; Buena organización; Calificación del personal; Buenas condiciones de trabajo; Derecho a opinión; Sistema de anticipos; Informativo mensual; Revista Seguridad.

Santiago, Marzo de 1977.-

GERENTE GENERAL  
EUGENIO CHAPPUZEAU P.

PRESIDENTE  
EUGENIO HEIREMANS D.

PRESIDENTE COMITE BALANCE SOCIAL  
EDUARDO UNDURRAGA U.

**Anexo 6: Guías para conducir reuniones posteriores a la encuesta.**

**Fuente: Alejandro Haefele Th.**

## GUIAS PARA CONDUCIR LAS REUNIONES POSTERIORES A LA ENCUESTA

### OBJETIVOS ESPECIFICOS DE ESTAS REUNIONES:

1. Presentar los resultados al personal:
  - a) por el total de la compañía
  - b) por secciones
2. Recopilar información, hechos, opiniones y ejemplos por parte de los trabajadores en temas seleccionados acerca del motivo de su respuesta en cada caso.
3. Utilizar esta información para comunicarla a la Gerencia.

### EL PAPEL DEL ENCUESTADOR:

El papel del encuestador en las reuniones posteriores a la implementación de la Encuesta debe ser la de un moderador, dejando al personal la tarea de hablar. Debe proporcionar un ambiente de libre expresión de parte de los trabajadores. Debe ser sincero, no adoptar una actitud defensiva y estar dispuesto a discutir ideas.

Como moderador, la persona debe:

1. Incentivar al personal para que discuta los problemas;
2. Habilmente incorporar a todo el personal en la discusión;
3. Conseguir mantenerse dentro del tema;
4. Tratar cautelosamente a algunos miembros del grupo, el gran hablador, el chistoso y el callado.
5. Mantener un registro de los problemas y las causas probables que se discutan.

### ALGUNAS SUGERENCIAS PARA DESARROLLAR ESTAS REUNIONES:

#### PLANIFICACION ANTERIOR:

- ¿Se han hecho todas las instalaciones necesarias?
- ¿Tengo todos los materiales que necesito?
- ¿He pensado en cómo abriré la sesión?
- ¿Tengo un plan para la reunión?
- ¿Tengo una lista de preguntas que pueda usar si fuera necesario?
- ¿Cuál es el objetivo de la reunión?

#### PLAN RECOMENDADO:

1. Indique el propósito de la reunión.
  - a) Comentarios iniciales para crear un clima adecuado.  
Explique:

1. su rol como moderador
  2. qué se espera de los participantes en la reunión
  3. qué se logrará al final de la reunión
  4. cómo se llevará la reunión
2. Presente los resultados del total de la compañía.
  3. Presente los resultados por sección.
  4. Seleccione algunas categorías que puedan discutirse de los resultados por sección.
    - a) el moderador debe pre-seleccionar los dos primeros temas pero dejar que el grupo seleccione los demás.  
Ordénelos de acuerdo a la forma en que los analizará.
    - b) Consulte al grupo acerca de otros problemas o asuntos que desearía cubrir. Anótelos.
5. Empiece la discusión del primer tema.
    - a) escríbala en una hoja nueva
    - b) divida la hoja en dos columnas "problema" y "causas probables/razones".
6. Defina los problemas o preocupaciones del personal en este tema.
    - a) fomente la participación
      - establezca su experiencia específica
      - ¿qué ven ellos que esta ocurriendo?
    - b) anote todas las respuestas en las mismas palabras de los trabajadores
    - c) después de haber completado la lista, agrupe los problemas en grandes rubros
    - d) establezca prioridades para posterior discusión
  7. Analice estos problemas individualmente y establezca causas principales
    - a) investigue las causas o razones que el grupo percibe
    - b) utilice preguntas - obtenga explicaciones completas
    - c) anote todas las respuestas - no se preocupe de repetir algunas por el momento.

8. Evalúe las causas e identifique aquellas de mayor preocupación.
  - a) Haga que el grupo <sup>establezca</sup> las causas más graves por unanimidad. ¿Cuáles creen que es la que tiene una mayor incidencia en el problema?
  - b) Ordene las causas por orden de importancia
  
9. Resuma los resultados de este tema
  - a) brevemente destaque aquellos problemas y causas que se presentarán para revisión posterior
  - b) Prepáreles para la discusión del próximo tema
  
10. Vuelva a repetir los puntos 5. al 9. por cada uno de los temas señalados en el punto 4.
  
11. Termine la sesión.
  - a) resuma los resultados más importantes obtenidos durante la reunión. Utilice para ello los cuadros desarrollados durante la misma.
  - b) hágalos ver lo que sucederá con los resultados.
  - c) avíseles cuándo podrán tener mayor información.
  - d) Agradezca su participación.

DETALLES IMPORTANTES:

Luego de concluída la reunión:

Revise los cuadros inmediatamente (antes de abandonar la sala);

- . Ordénelos por tema;
- . Agregue títulos si fuera necesario;
- . Agregue notas aclaratorias si fuera de utilidad.

Revise los resultados con Gerencia lo antes posible al cabo de cada sesión.

## EJEMPLO PARA ABRIR LA SESION:

Buenos Días.!. Quisiera empezar esta reunión explicándoles brevemente cuáles son los objetivos de la misma y analizar qué es lo que haremos durante las próximas \_\_\_\_ horas.

La Gerencia está muy interesada en los aspectos de personal de la industria. Piensa que para que una compañía tenga éxito debe poseer un equipo de trabajo muy unido. Obviamente, esto significa que el equipo tiene que trabajar en forma conjunta en todos los aspectos del trabajo, incluyendo en la solución de problemas que pudieran existir. Algunos problemas podrán demorar algún tiempo en solucionarse. Sin embargo, estamos interesados en hacer de Ceras Johnson un lugar de trabajo más agradable y haremos cualquier esfuerzo para corregir problemas que puedan existir.

Hoy, revisaremos los resultados de la encuesta tanto de todo el personal de la empresa como de las secciones diferentes. Luego, revisaremos algunos puntos de la encuesta y solicitaremos su opinión, experiencias y preocupaciones en estas áreas. Donde identificamos problemas, me gustaría tener sus opiniones y las causas que ustedes aducen a ellas.

Creo que los problemas se solucionan mejor cuando las soluciones son el resultado del esfuerzo conjunto, por lo tanto, quisiera que cada uno de ustedes contribuyera con sus ideas y pensamientos en esta reunión. Esta reunión es de ustedes y es una oportunidad para expresar su forma de ver las cosas, sientan por cierto libertad de hacerlo. Mi papel es de moderador y de "registrador" para asegurar que las ideas que aquí anotemos sean revisadas después.

Debo hacer hincapié en una regla que utilizaremos en esta reunión y es que todo lo que aquí se trate es información confidencial. Con esto, quiero decir que todo lo que aquí se diga no podrá ser identificado afuera de esta pieza. En otras palabras, no queremos que la información que se dé en esta reunión se identifique con la persona que dijo tal o cual cosa en esta sala.

Quisiera desarrollar la reunión de acuerdo a lo que he puesto en pizarra. Primero revisaremos los resultados de toda la compañía. Luego revisaremos su sección. Luego, seleccionaremos los temas conflictivos que les interese analizar, identificar los problemas y buscar las causas probables de ellos. Nuestras inquietudes y sus causas se registrarán aquí y se presentarán a Gerencia para su revisión.

Por cierto no podremos cubrir todos los temas en el día de hoy, pero veamos hasta donde podemos llegar.

Empezamos por.....

## LISTA DE MATERIALES REQUERIDOS

- . Cuadros de Resultados de Encuesta
- . Manual
- . Plumones (2 de 2 colores c/u)
- . Papelógrafo
- . Cinta scotch
- . Lápiz y papel para tomar notas
- . Ceniceros
- . Sillas

## PREGUNTANDO:

Las preguntas que se hagan y cómo se hagan tendrán por cierto mucha importancia en el éxito de estas reuniones.

La siguiente información sobre cómo preguntar se le proporciona para ayudarle en este sentido.

### Técnicas para preguntar:

- . Use preguntas inconclusas. Evite preguntas que puedan ser contestadas con un "sí" o un "no" a menos que desee llevar la discusión a su término;
- . Dé suficiente tiempo para contestar las preguntas;
- . Trate de conseguir respuestas completas y claras;
- . Sondee para estimular la discusión y obtener una respuesta más completa y más clara;
- . No haga preguntas que incomoden a los miembros del grupo;
- . Haga sólo una pregunta a la vez.
- . Ayude a aquellas personas que tienen dificultades para contestar
- . Si no obtiene respuestas inmediatas, espere, luego construya su pregunta nuevamente y por último, pregunte directamente.

TIPO DE PREGUNTAS:

Preguntas inconclusas:

Permiten una variedad de respuestas más amplias y facilita el expresarse en términos más generales. Muchas preguntas que requieren de una opinión, explicación o un razonamiento particular detras de una decisión son consideradas como preguntas inconclusas. Por lo general no pueden contestarse con un mero "si" o "no".

Ejemplos:

- . ¿Cuál es su experiencia con este problema?
- . ¿Cuáles son ejemplos específicos en esta sección?
- . ¿Por qué creen que el resultado de esta pregunta arrojó este resultado? (solicite explicación de incidentes, casos, etc.)
- . ¿Cuál es su punto de vista sobre este problema?
- . ¿Por qué creen que tenemos un problema?
- . Ya hemos discutido algunos de los síntomas del problema, ¿Cuáles son algunas de las causas?
- . ¿Cuáles son los factores que contribuyen a que se cree este problema?
- . ¿Qué podemos hacer para solucionar este problema?

PREGUNTAS DE SONDEO:

Se utilizan usualmente cuando ya se ha realizado una pregunta, pero se requiere mayor información para clarificar o se requiere una pregunta más completa.

Ejemplos:

- . ¿Alguien más tiene alguna idea sobre este punto?
- . ¿Pueden decirme algo más acerca de lo que piensan sobre esto?
- . ¿Por qué creen que esto sucede?
- . ¿Por que piensan que eso es así?
- . ¿Cuál es la causa de eso?
- . ¿Algo más?

Recuerde el efecto de su tono de voz.

CLARIFIQUE:

- . Lo siento, pero creo que no comprendo....
- . Dijo anteriormente que.....?
- . No estoy muy seguro de saber lo que quiere decir con eso, puede explicarme algo más?
- . Creo comprender su punto de vista, puede darme algunos ejemplos?

NO HAGA DE ABOGADO DEL DIABLO.

### PREGUNTAS DIRECTAS:

Las preguntas directas están diseñadas para una respuesta directa. Hacen más difícil la variedad de respuestas y se centran en una respuesta de "sí" o "no". Son útiles para hacer hablar a una persona callada que participa poco.

Ejemplos:

- John, tienes 10 años de experiencia en esta sección, puedes darnos tu opinión?
- Jim, qué crees que podemos hacer con este problema?

USE ESTE TIPO DE PREGUNTAS LO MENOS POSIBLE.

### SUGERENCIAS ADICIONALES PARA ESTIMULAR LA DISCUSION:

Estas son algunas técnicas que pueden utilizarse para estimular la discusión:

- Una breve indicación de interés o entendimiento (Uh-hh, ya veo, sí, entiendo, asentimiento con la cabeza)
- Una pausa
- Replantear la pregunta
- Replantear la respuesta
- Silencio
- Resumen parcial de las respuestas

### NO HAGA LO SIGUIENTE:

- No trate de dominar el pensamiento de los trabajadores
- No tuerza el planteamiento de un trabajador que él no lo pueda reconocer
- No evalúe (bien o mal) las ideas del personal durante la reunión
- No se apresure
- No discuta
- No ponga a la gente en ridículo
- No hable demasiado
- No permita que se salgan del tema

## CUADROS:

### Nos sirven para:

- Ordenar ideas
- Puntualizar temas de discusión
- Estimular mayor profundización
- Proporciona satisfacción al que contribuyó con la idea

### Técnicas:

- Recoja las ideas rápidamente
- Escriba lo más rápido posible, pero sin olvidar la caligrafía
- Escriba lo suficientemente grande para que todos entiendan
- Utilice el lenguaje de los trabajadores
- Evite palabras innecesarias
- Utilice abreviaturas pero que se entiendan
- Enumere las páginas a medida que las saque del papelógrafo para facilitarle su ordenamiento posterior
- Utilice colores para destacar ciertos puntos
- Saque las hojas que vaya completando y colóquelas en la pared con scotch
- Titule cada hoja para resaltar el punto en discusión