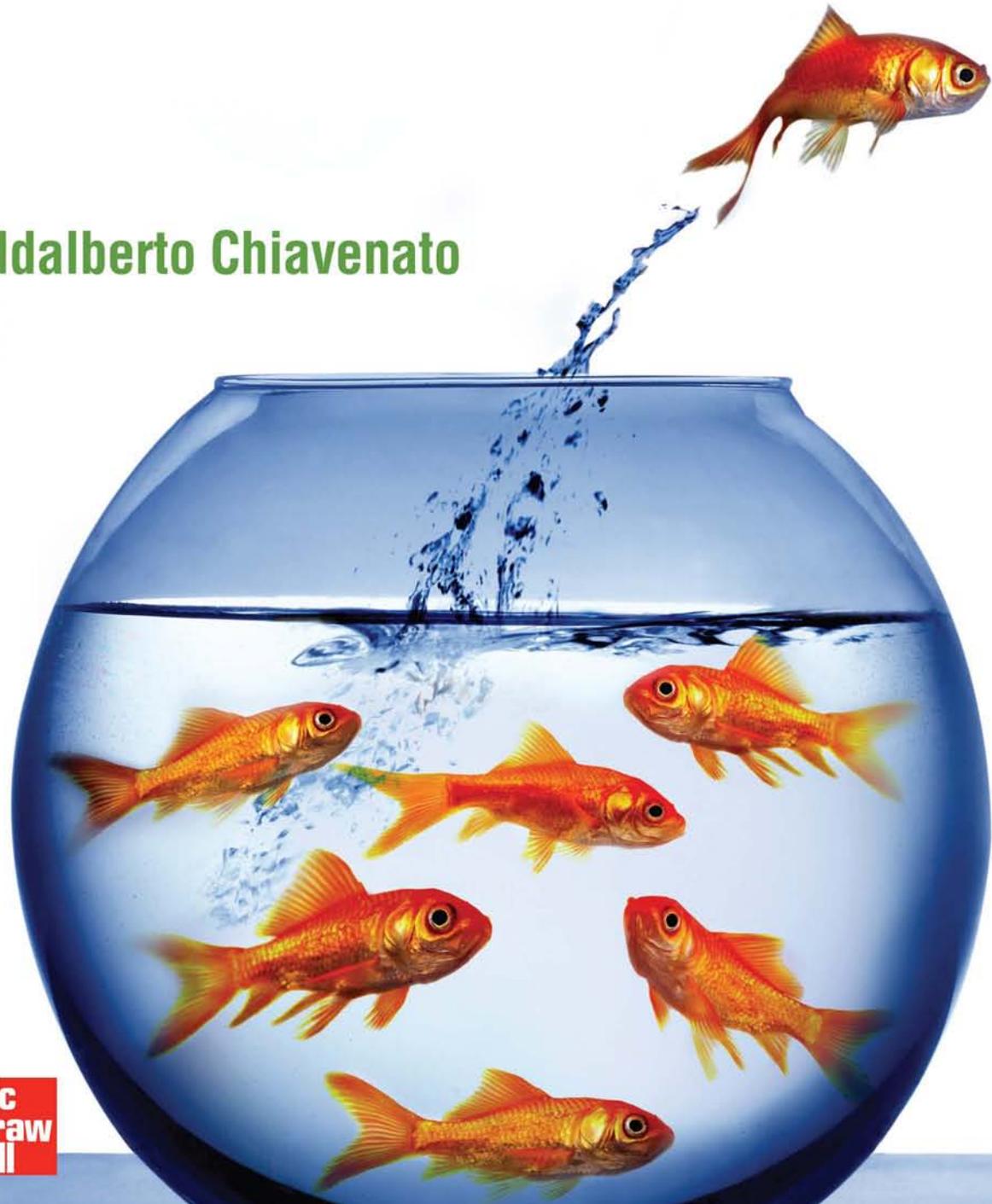


# ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El capital humano de las organizaciones

Idalberto Chiavenato



---

# Administración de recursos humanos

El capital humano  
de las organizaciones

---

Novena edición

**Idalberto Chiavenato**

*Maestro y doctor en Administración  
City University of Los Angeles*

**Revisión técnica**

**Margarita Bárcenas Salas**

*Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores  
de Monterrey (ITESM)  
Campus Ciudad de México*

**María Magdalena Saleme Aguilar**

*Universidad Autónoma Metropolitana (UAM)  
Unidad Xochimilco*



MÉXICO • BOGOTÁ • BUENOS AIRES • CARACAS • GUATEMALA • MADRID • NUEVA YORK  
SAN JUAN • SANTIAGO • SÃO PAULO • AUCKLAND • LONDRES • MILÁN • MONTREAL  
NUEVA DELHI • SAN FRANCISCO • SINGAPUR • ST. LOUIS • SIDNEY • TORONTO

**Director Higher Education:** Miguel Ángel Toledo Castellanos

**Editor sponsor:** Jesús Mares Chacón

**Coordinadora editorial:** Marcela I. Rocha Martínez

**Editor de desarrollo:** Edmundo Carlos Zúñiga Gutiérrez

**Supervisor de producción:** Zeferino García García

**Traducción:** Pilar Mascaró Sacristán, María del Carmen Enriqueta Hano Roa  
y María del Pilar Obón León

## ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**El capital humano de las organizaciones**

**Novena edición**

Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra,  
por cualquier medio, sin la autorización escrita del editor.



DERECHOS RESERVADOS © 2011, respecto a la novena edición en español por  
McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

A Subsidiary of *The McGraw-Hill Companies, Inc.*

Prolongación Paseo de la Reforma 1015, Torre A,

Piso 17, Colonia Desarrollo Santa Fe,

Delegación Álvaro Obregón,

C.P. 01376, México, D.F.

Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736

**ISBN: 978-607-15-0560-6**

(978-970-10-6104-6 octava edición)

Traducido de la novena edición de *Recursos humanos—O capital humano das organizações*.

Copyright © 2009 por Elsevier Editora Ltda; Rio de Janeiro, Brasil.

ISBN: 978-85-352-3318-6

1234567890

1098765432101

Impreso en México

*Printed in Mexico*

# Sistemas de información de recursos humanos

### Lo que verá en este capítulo:

- Concepto de datos y de información.
- Banco de datos de recursos humanos.
- Sistema de información gerencial (SIG).
- Sistemas de información de recursos humanos.
- Administración del conocimiento: información y comportamiento.

### Objetivos de aprendizaje:

- Presentar cómo se construye un sistema de información gerencial de recursos humanos.
- Mostrar los objetivos de un sistema de información gerencial de recursos humanos.
- Subrayar el papel del sistema integrado de información en la administración del conocimiento corporativo.



### Caso introductorio

#### La expansión de Paragon

Isabela Meneses tenía frente a sí el desafío de transformar el área de Recursos Humanos de la empresa en una consultoría interna. Su empresa, Paragon, pretende seguir una estrategia de expansión y acabar con la tradicional centralización de las prácticas de recursos humanos en un único departamento. Es necesario descentralizarlas para dejar en manos de los gerentes las decisiones y las acciones relacionadas con las personas. Esto significa transfor-

mar a los gerentes en administradores de personas. Por tanto, es necesario crear una infraestructura tecnológica para abastecerlos de información relevante sobre sus subalternos. La primera idea de Isabela fue reunirse con todos los gerentes para conocer qué información necesitaban. ¿Usted qué haría si estuviera en el lugar de Isabela?

El sistema de información gerencial (SIG) se planea para reunir, procesar, almacenar y difundir información de modo que permita a los gerentes involucrados tomar decisiones eficaces. Para ser adecuada y eficaz, toda decisión requiere un pleno conocimiento de la situación. Las necesidades de información gerencial en una organización son amplias y variadas, asimismo exigen la actuación de contadores, auditores, investigadores de mercado, analistas y una enorme cantidad de especialistas de *staff*, para analizar, investigar y definir las estrategias y acciones necesarias. El SIG ocupa un lugar importante en el desempeño de los gerentes, sobre todo en labores de planeación y control. En cuanto al aspecto específico del control, el SIG debe proporcionar a los gerentes información oportuna y pertinente para que recurran a un control anticipado relacionado con una acción, que permita a la organización una ventaja competitiva ante sus competidores.

El concepto de SIG se relaciona con la tecnología de la información (TI) e implica la presencia de una computadora o una red de microcomputadoras, además de programas específicos para procesar datos e información.

## Concepto de datos y de información

Desde el punto de vista de la teoría de las decisiones, cabe decir que la organización es una serie estructurada de redes de información que ligan a las fuentes de datos con las necesidades de información de cada proceso de decisión. Estas redes, si bien separadas, se sobrepone y se interpretan de forma compleja. Para entender cómo funcionan es preciso definir el significado de los términos “dato”, “información” y “comunicación”.

1. *Datos*: son los elementos que sientan las bases para formar juicios o resolver problemas. Un dato es sólo un índice, un registro, una manifestación objetiva, que puede ser

sujeto a un análisis subjetivo; es decir, su manipulación exige que la persona lo interprete. Los datos en sí tienen poco valor, pero una vez clasificados, almacenados y relacionados entre sí, permiten obtener información. Sin embargo, los datos aislados no son significativos ni constituyen información. Los datos deben procesarse (clasificarse, almacenarse y relacionarse) para adquirir significado e informar.

2. *Información*: tiene significado e intencionalidad, aspectos que la diferencian del concepto de dato. Los medios a través de los cuales se almacenan datos para su empleo posterior se conocen como banco de datos.
3. *Comunicación*: es el proceso de transmitir datos o información a otra persona o entidad. En el fondo, la comunicación comparte significados.

## Banco de datos de recursos humanos

El banco de datos es un sistema para almacenar y acumular datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y obtención de información. En realidad, el banco de datos es un conjunto de archivos relacionados de forma lógica, organizados de modo que facilitan el acceso a los datos y eliminan la redundancia. La eficiencia de la información es mayor con ayuda de bancos de datos, lo cual reduce la “memoria” en los archivos, porque los datos interrelacionados de forma lógica permiten la actualización y el procesamiento integrado y simultáneo. Esto disminuye las incongruencias y errores que ocurren debido a archivos duplicados. Es común que existan varios bancos de datos relacionados lógicamente entre sí por medio de un programa (software) que ejecuta las funciones para crear y actualizar archivos, recuperar datos y generar informes.

En el área de RH, los diversos bancos de datos vinculados entre sí permiten obtener y almacenar datos respecto de diferentes rubros o niveles de complejidad, a saber:

1. Datos personales sobre cada empleado para formar un inventario de personal.
2. Datos sobre los ocupantes de cada puesto para formar un registro de puestos.
3. Datos sobre los empleados de cada área, departamento o división, para formar un registro de áreas.

### Nota interesante

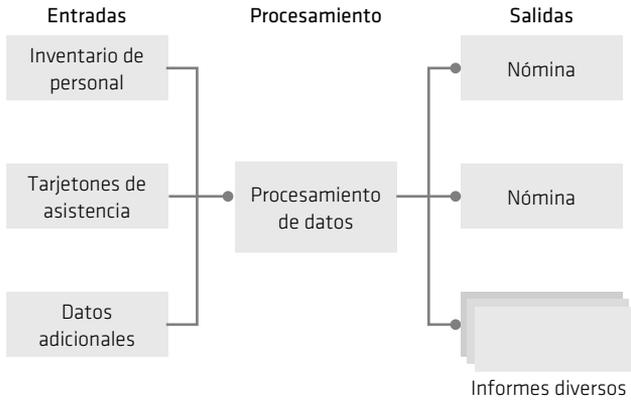
#### La importancia del banco de datos

Por ejemplo, Serasa es una empresa que cuenta con el mayor banco de datos e información económico-financiera y catastral de Brasil. Por otro lado, el Instituto Brasileño de Geografía y Estadística (IBGE) realiza censos, levantamientos de datos y estudios estadísticos y geográficos que ofrecen datos e información oficial respecto del país, su población y su economía. El trabajo fundamental de estas dos organizaciones se basa en un complejo banco de datos actualizado continuamente para ofrecer su servicio al mercado.

En el caso de las empresas, si de verdad desean transferir información de RH a los gerentes de administración de personas y equipos, el SIG adquiere una importancia fundamental. Sin información, los gerentes jamás podrían convertirse en administradores de personal.

Bancos de datos
Inventario de personal
Registro de áreas
Registro de puestos
Registro de remuneración
Registro de prestaciones médicas

Figura 16.1 Banco de datos de recursos humanos.



**Figura 16.2** Ejemplo de entradas y salidas del procesamiento de datos.

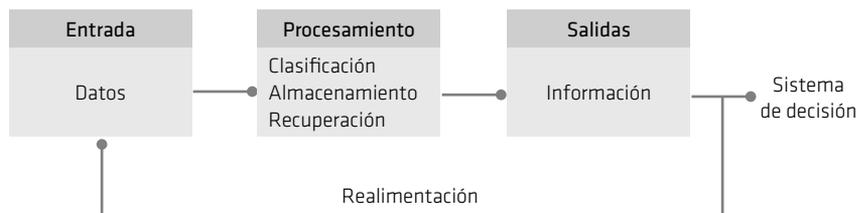
4. Datos sobre los sueldos e incentivos salariales para formar un registro de remuneración.
5. Datos sobre las prestaciones y la seguridad social para formar un registro de prestaciones.
6. Datos sobre candidatos (registro de candidatos), cursos y actividades de capacitación (registro de capacitación), entre otros.

Muchas organizaciones forman periódicamente registros profesionales para actualizar los datos de sus trabajadores en relación con cursos externos, eventos sociales, etcétera.

### Procesamiento de datos

El término “procesamiento de datos” designa las diversas actividades que ocurren en las organizaciones, en los grupos sociales y entre las personas; es decir, existe un cierto volumen de datos o información inicial (en los archivos, en las expectativas o en la memoria) que se suman constantemente a otros datos o información posteriores (mayor volumen de datos, alteraciones, modificaciones), lo que da como resultado un mayor volumen de datos (o información). El procesamiento de datos es la actividad que consiste en acumular, agrupar y cruzar datos para transformarlos en información, con cierta finalidad u objetivo, a efecto de obtener otra información, o la misma pero de otra forma.

El procesamiento de datos es:



**Figura 16.3** Sistema de procesamiento de datos.

### Nota interesante

#### Procesamiento de datos

El sistema de procesamiento de datos requiere de entradas (datos) para proporcionar salidas (información). El procesamiento en sí implica la clasificación, almacenamiento, recuperación y tratamiento de los datos, así como la consecuente información para colocarla a disposición de quienes la necesitan, sea en el momento oportuno (diario, semanal, anual, etc.), sea en tiempo real (en línea). Los datos se pueden referir a los horarios de entrada y de salida de los trabajadores, horas trabajadas al día, semana o mes, producción diaria, etcétera.

1. *Manual*: cuando se efectúa manualmente, con fichas, talones, tarjetones, mapas, etc., con o sin ayuda de máquinas de escribir o calculadoras.
2. *Semiautomático*: cuando presenta características de procesamiento manual y también de procesamiento automático; es decir, cuando se utilizan máquinas de contabilidad o microcomputadoras, en las cuales el operador inserta fichas, talones o tarjetones, uno a uno (la parte del procesamiento manual), y, después de recibir la ficha y los datos iniciales, la máquina realiza numerosas operaciones consecutivas, ya programadas, sin intervención del operador (la parte del procesamiento automático).
3. *Automático*: cuando una máquina programada para un conjunto determinado y complejo de operaciones ejecuta la secuencia entera, sin necesidad de la intervención humana entre un ciclo y los siguientes. Las computadoras o microcomputadoras procesan los datos de forma automática.

### Sistema de información gerencial (SIG)

El sistema de procesamiento de datos tiene objetivos específicos que varían de una organización a otra.

La información puede provenir del entorno externo (fuera de la organización, como el mercado de trabajo, competidores, proveedores, organizaciones gubernamentales, otras organizaciones, etc.) o del interno (dentro de la organización, como el organigrama y los salarios correspondientes a los puestos, per-

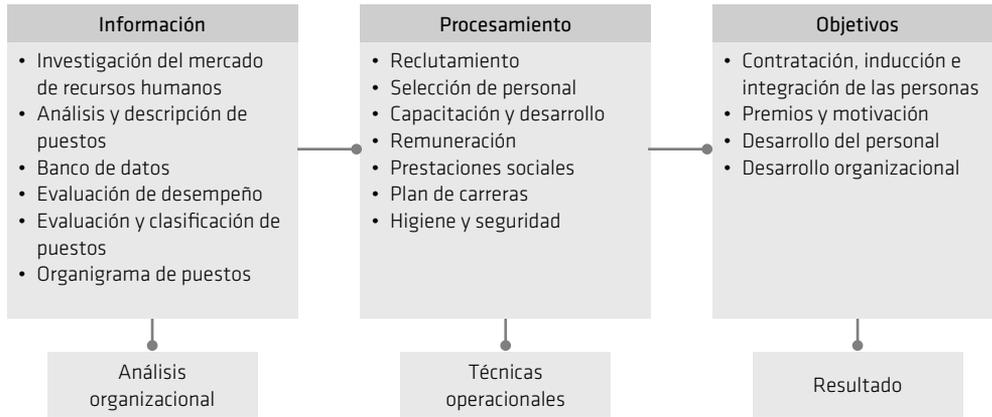


Figura 16.4 Sistema de información y sus objetivos.

sonas que trabajan en ella, horas/hombre trabajadas, volumen de producción y de ventas, productividad alcanzada, etcétera). La información que sirve a toda la organización constituye el sistema de información global (implica el nivel institucional o directivo, el intermedio o ejecutivo y el operativo de la organización), mientras que la información que sustenta las decisiones de los gerentes constituye el sistema de información gerencial (que implica el nivel institucional o directivo y el intermedio o ejecutivo).

La preparación del sistema de información necesita tomar en cuenta el ciclo de las operaciones tradicional en la contabilidad. Este concepto localiza cadenas de sucesos que se inician fuera de la organización, engloban una cadena principal de sucesos dentro de la organización y terminan en un punto fuera de la organización. El concepto del ciclo de las operaciones permite identificar un punto inicial y uno final (ambos externos a la organización) que se ligan entre sí por cadenas de sucesos. Una vez especificado el punto inicial y el final, se evita el riesgo de proyectar un sistema de información tan sólo

para una parte de los flujos de información, una vez definida la dimensión del proceso de decisión.

### Recuerde

#### La apertura gradual de los sistemas de información

Los antiguos sistemas tradicionales de información constituían verdaderos sistemas cerrados y tan sólo abarcaban los flujos más importantes de información formal. El planteamiento de los sistemas abiertos establece un conjunto programado de reglas de decisión para aplicarse a un gran volumen de tipos repetitivos de transacciones entre los participantes. Después de especificadas, estas reglas pueden administrarse entre las actividades diarias y cotidianas por una persona cualquiera, con lo que libera a la administración para dedicar sus esfuerzos a tratar el conjunto de transacciones no programado o fuera de lo común. Esto significa aplicar el principio de excepción. Toda la administración por sistemas se apoya en la planeación y la implantación de un sistema integrado de información.

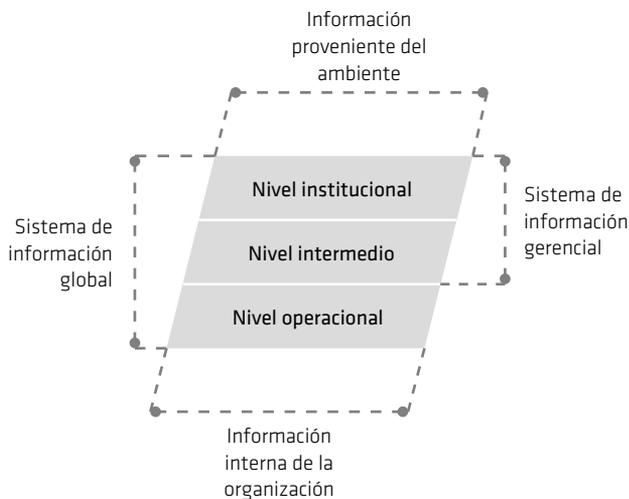


Figura 16.5 Sistema de información gerencial.

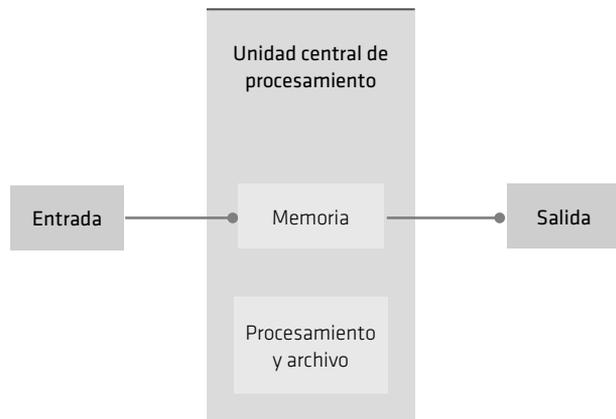


Figura 16.6 Sistema de información.

## Sistemas de información de recursos humanos

El sistema de información es un conjunto de elementos interdependientes (subsistemas) ligados de forma lógica, de modo que su interacción genere la información necesaria para la toma de decisiones.<sup>1</sup> Como la administración de Recursos Humanos es una responsabilidad de línea y una función de *staff*, el departamento encargado de la ARH debe delimitar y abastecer a los departamentos de línea la información pertinente sobre el personal, en forma de lotes para cada departamento a efecto de que los respectivos gerentes administren a sus subalternos.

### Nota interesante

#### Objetivo de un sistema de información de recursos humanos

El punto de partida de un sistema de información de recursos humanos es el banco de datos. Su objetivo final es ofrecer a los gerentes información sobre su personal. Un sistema de información es, por definición, aquel por medio del cual se obtienen y procesan datos para transformarlos en información, de manera esquematizada y ordenada, de modo que sirvan de suministro para el proceso de la toma de decisiones. El sistema de información recibe entradas (*inputs*) que se procesan y transforman en salidas (*outputs*) a manera de informes, documentos, índices, listas, medidas estadísticas de posición o tendencia, etcétera. Si bien los datos implican detalles y no tienen un significado más amplio, la información obtenida por medio del manejo, procesamiento y combinación de datos representa un significado más amplio y definido. La información reduce la incertidumbre. Un sistema de información requiere abastecerse y surtirse por medio de alguna forma de procesamiento de datos.

La preparación del sistema de información de recursos humanos requiere el análisis y evaluación de la organización o sus subsistemas, y sus respectivas necesidades de información. Un sistema de información debe identificar e incluir toda la red de flujos de información para proyectarse para cada grupo de decisiones. Se debe subrayar la necesidad de información y no su uso, como se suele hacer. En el fondo, el sistema de información es la base del proceso de decisión de la organización.

### Planeación de un sistema de información de recursos humanos

Las fuentes de datos de un sistema de información de recursos humanos son los elementos provistos por:

- Banco de datos de recursos humanos.
- Reclutamiento y selección de personal.
- Capacitación y desarrollo de personal.
- Evaluación del desempeño.
- Administración de sueldos y salarios.
- Registros y controles de personal (faltas, retrasos y disciplina, entre otros).
- Estadísticas de personal.
- Higiene y seguridad.
- Respectivas jefaturas, etcétera.

### De vuelta al caso introductorio

#### La expansión de Paragon

Después de recabar las necesidades de información con los gerentes de línea, Isabela Meneses quiere planear un sistema de información de recursos humanos y piensa volver a reunirse con los gerentes para presentarles sus ideas. ¿Cómo ayudaría usted a Isabela?

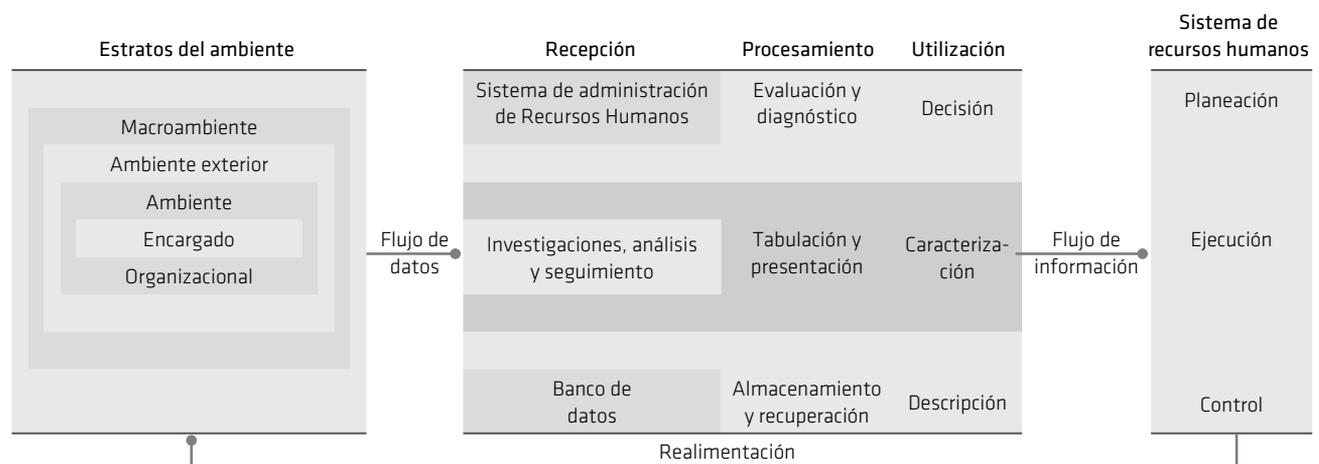


Figura 16.7 Sistema de información de RH.

<sup>1</sup> CAUTELA, ALCINEY L. y POLLONI, ENRICO F. G., *Sistemas de informação na administração de empresas*, São Paulo, Atlas, 1976, p. 17.

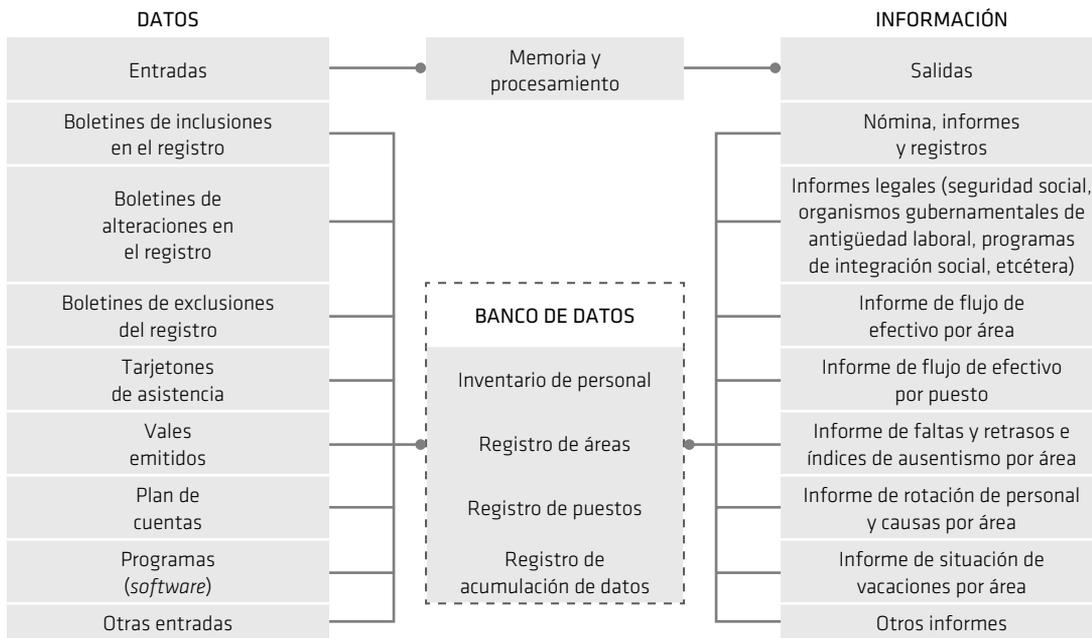


Figura 16.8 Datos procesados e incorporados al sistema de información de RH.

## Principales aplicaciones del sistema de información de recursos humanos

La jornada laboral y la disciplina son dos de las múltiples aplicaciones tradicionales del sistema de información de recursos humanos.

### Jornada laboral

Se refiere a la cantidad de horas diarias, semanales o mensuales que debe cubrir cada trabajador para cumplir con su contrato individual de trabajo y con el contrato colectivo de trabajo. La jornada prevé una hora determinada para la entrada y otra para la salida en los días hábiles, con cierta tolerancia para retrasos o anticipaciones. También prevé un intervalo para la comida y los descansos. Estos horarios se deben respetar estrictamente para que la coordinación del sistema productivo opere de forma adecuada y no perder eficiencia por ausencias. Así, la gente se debe adaptar a la rigidez de la jornada laboral, sobre todo en las fábricas. De lo contrario, cuando las personas

se retrasan o faltan, son sujetas a descuentos o sanciones por incumplimiento del horario de trabajo.

### Nota interesante

#### Calendario anual

En muchas organizaciones existe un calendario anual que marca los llamados puentes (días hábiles que caen entre los feriados, los sábados y domingos, en los cuales no se trabaja). En esos días, el ausentismo es muy elevado y, para evitarlo, se aplica la idea de no trabajar en los puentes, pero para compensar las horas correspondientes a esos días se labora en algunos sábados o se extiende la jornada durante varias semanas, con algunos minutos de más a lo largo de todo el año. Con esto, los trabajadores pueden gozar del día feriado, del puente y del fin de semana, con un periodo de descanso más prolongado. La empresa gana porque evita el ausentismo y toda su fuerza de trabajo se concentra en trabajar.

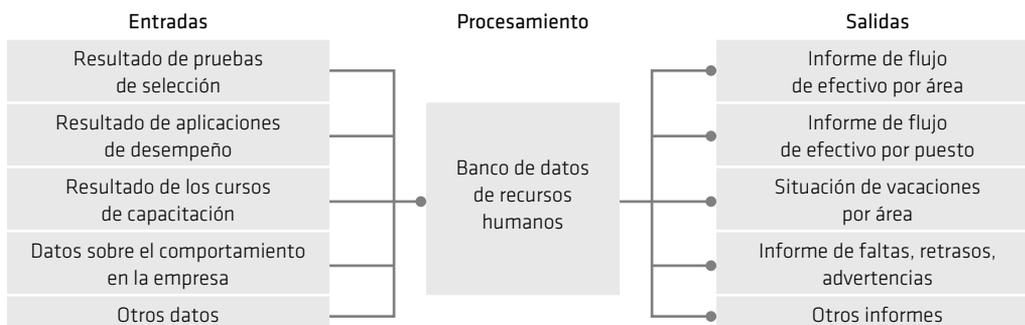


Figura 16.9 Ejemplo de un sistema de información de recursos humanos.

Programación del trabajo:					
Horas anticipadas:	7:00-15:30				
Horario normal:	8:00-16:30				
Horas postergadas:	9:00-17:30				
Horarios núcleo en que todos los empleados deben estar presentes:					
				9:00-11:00 y 13:00-15:00	
6:00	9:00	11:00	13:00	15:00	18:00

Figura 16.10 Ejemplo de horario flexible.

Vimos que el contexto del trabajo sufre grandes cambios. Sin embargo, la estructura organizacional y el diseño de los puestos no son lo único que está cambiando. Algunos de los cambios más significativos se refieren a diversos medios para que las personas programen sus horarios de trabajo a su conveniencia y que son un medio para atraer y retener a la mejor fuerza de trabajo, sobre todo cuando los trabajadores presentan una enorme variedad de necesidades e intereses. Las tres razones principales que fundamentan estos planes alternos son la respuesta de la organización a las exigencias de sus trabajadores, el apoyo para mejorar la imagen de la organización y la adopción de programas de ayuda para el equilibrio de la vida laboral-familiar. Esta situación permite horarios de trabajo flexibles, como:

1. *Semana laboral comprimida*: las 40 horas semanales de trabajo se cumplen en sólo cuatro días. Se trata de un programa que implica que el total de horas laborales se cumpla en un periodo más breve que el de cinco jornadas de ocho horas. La forma más común es la de 4-40; es decir, 40 horas cumplidas en cuatro días de 10 horas. La ventaja del sistema es que permite al trabajador gozar de tres días consecutivos de descanso a la semana y de más tiempo de ocio, además de que reduce los costos de operación de la empresa. Con ello, se presenta una consistente disminución del ausentismo y una mejora en el desempeño. Las desventajas son que puede aumentar la fatiga y presentarse problemas de adaptación familiar, quejas del cliente y problemas sindicales.
2. *Horario laboral flexible*: el trabajo está sujeto a un programa ajustable de horas diarias. En inglés se conoce como *flexitime*, y a veces se llama horario móvil. Se trata de programar el trabajo, lo que permite al empleado escoger una parte del modelo de su horario por día. Existe un horario núcleo; es decir, un bloque central de horas en las que todos los empleados deben estar presentes en el trabajo. Fuera de ese horario núcleo, los empleados escogen las horas del día en que trabajarán. La figura 16.10 ilustra este sistema.

El horario flexible brinda mayor autonomía a las personas y les confiere mayor responsabilidad en su trabajo, pues

## Nota interesante

### Banco de horas

Las armadoras de automóviles, como Ford, Mercedes-Benz y Volkswagen, llegaron a un acuerdo con los respectivos sindicatos de las categorías de trabajadores sobre la jornada laboral flexible, el cual permite aumentar o disminuir el tiempo laboral conforme a sus necesidades personales, pero sin reducción de salarios. La variación es de entre 36 y 44 horas semanales, con una media de 42 horas. Para conseguir la flexibilización de la jornada, esas empresas dejarán libres dos horas de trabajo a la semana. El acuerdo prevé un "banco" de horas de cada trabajador, el cual permite que éste compense una reducción de hasta cuatro horas a la semana. Además de este acuerdo del sindicato metalúrgico con las principales armadoras de automóviles, el de los trabajadores de la industria del papel y derivados celebró acuerdos que también establecen jornadas laborales flexibles, las cuales varían entre 40 y 44 horas a la semana.

permite que los madrugadores lleguen y salgan más temprano, mientras que los dormilones pueden entrar y salir más tarde. Las personas pueden atender sus compromisos personales y familiares, siempre y cuando cumplan con las 40 horas diarias y desempeñen su trabajo. Cuando la organización ofrece flexibilidad puede atraer y retener a personas que tienen otras responsabilidades fuera del trabajo y garantizar que cumplan con sus metas.

1. *Trabajo compartido*: dos o más personas comparten o desempeñan un puesto. Un mismo puesto de tiempo completo se divide entre dos personas y cada una trabaja media jornada diaria.
2. *Trabajo a distancia*: el trabajo se desempeña en casa por un empleado externo. Se trata de la llamada oficina en casa, que hoy en día adquiere muchos adeptos en todo el mundo. Abarca muchas variantes, desde el autoempleo y la actividad emprendedora apoyada en casa hasta un trabajador externo con libertad para pasar en casa todo el horario de trabajo o una parte de él. La tecnología informática y la computadora permiten integrar la oficina de casa con computadoras centrales de la empresa e intercambiar datos e información con extrema facilidad. El trabajo en casa libera a la persona de la necesidad de transportarse todos los días a la organización y enfrentar el tráfico, vestir adecuadamente y ocupar determinada sala con toda la infraestructura (secretaría, teléfonos, etcétera). Las ventajas de este sistema son que genera mayor productividad, menos distracciones y la sensación de que uno es su propio jefe y dispone de más tiempo para sí mismo. Por el lado negativo, existe la posibilidad de trabajar demasiado, la dificultad para separar el trabajo de la vida personal y que se dedique menos tiempo a la familia. También puede

haber aislamiento y pérdida de contacto personal con los demás. Sin embargo, la sensación de autonomía e independencia es muy grande.

3. *Trabajo de tiempo parcial*: el trabajo es normal, pero no de tiempo completo. Con este sistema, el trabajo semanal se desempeña en menos de 40 horas. Incluye a los llamados trabajadores eventuales (de medio tiempo, temporales y autoempleados). Se convoca y contrata a la gente de acuerdo con las necesidades cambiantes de las organizaciones. No obstante, esta flexibilidad puede redundar en menor productividad y tener implicaciones sociales y económicas, como menos prestaciones sociales.

## Ocio

Ahora prevalece la idea de que los horarios laborales disminuirán en la medida en que el concepto de empleo que opera desde la Revolución industrial se transforme en actividades realizadas para varias empresas-cliente, en cualquier momento o lugar. Con estas dos tendencias, aumentará el tiempo libre y ello significará más tiempo de ocio o, lo que es mejor, para descansar. En el futuro, la reducción del horario laboral y el incremento del tiempo de ocio exigirán nuevas posturas de las organizaciones y de las personas.<sup>2</sup> Debemos prepararnos para el nuevo mundo que tenemos ante nosotros.

## De vuelta al caso introductorio

### La expansión de Paragon

Sin embargo, Isabela no sólo quería un conjunto de bancos de datos de recursos humanos para armar un sistema de información. Quería ir más allá y abrir el sistema para, además de las entradas tradicionales, recibir la interacción con los gerentes y de ser posible con los trabajadores mismos. Le gustaría que los gerentes interactuaran con el sistema para intercambiar datos y decisiones, y así obtener información. Asimismo, quería que los trabajadores también utilizaran el sistema de información de recursos humanos para conocer su desempeño, evaluación, horas trabajadas, situación de vacaciones, capacitación, cursos efectuados, etcétera. ¿Cómo puede Isabela planear estas interacciones con el sistema?

## Disciplina

En el capítulo en que se trató el tema sobre las relaciones con las personas abordamos la disciplina desde el punto de vista de las correspondientes políticas de recursos humanos. Ahora hablaremos del mismo asunto, pero desde el punto de vista del control. El término “disciplina” se refiere a la condición

## Nota interesante

### El significado actual de la disciplina

Antes, la disciplina significaba que las personas pura y simplemente se ceñían a las normas de comportamiento establecidas por la organización, porque ésta las consideraba correctas para alcanzar sus objetivos. Según este antiguo concepto, existía la necesidad de un control externo y rígido para vigilar el comportamiento de las personas. Este control externo se basaba sólo en los medios (horarios, comportamientos disciplinados, etc.) y casi nunca se preocupaba por los fines (es decir, alcanzar metas y resultados). Las organizaciones, al fiscalizar comportamientos como puntualidad, constancia, obediencia al jefe y cosas así, pasaban por alto la eficiencia, eficacia, logro de metas y objetivos, valor agregado para la organización, mejoras de calidad y productividad, atención al cliente y otras cosas de verdadero valor para la organización.

que lleva a las personas a comportarse de acuerdo con las reglas y los procedimientos que enmarcan un comportamiento aceptable para la organización. Es lo que llamamos disciplina personal o autocontrol. En otras palabras, es el control que ejercen las propias personas, sin necesidad de vigilancia externa. Las personas ciñen su conducta a las reglas de la organización, mientras que ésta sólo vigila las metas y que se alcancen los objetivos. Los medios corren por cuenta de las personas, mientras que la organización se ocupa de los resultados. Como las personas saben lo que se espera de ellas, se disponen a cumplir con las normas definidas por la organización siempre y cuando les parezcan razonables y adecuadas para sus expectativas. Así, lo deseable es que las organizaciones negocien con sus miembros las normas de los comportamientos que deberán observar.

Sin embargo, no todas las personas aceptan la responsabilidad de la autodisciplina ni las normas de una conducta responsable. Estas personas requieren de algún grado de acción disciplinaria extrínseca, con frecuencia llamada “sanción”. Se trata de la necesidad de imponer una acción disciplinaria externa para establecer con claridad los límites del comportamiento que acepta la organización.

### Factores relacionados con la disciplina

En el caso de la disciplina, los principales factores que se consideran son:<sup>3</sup>

1. *Gravedad del problema*: es decir, falta de honradez, agresión, etcétera.
2. *Duración del problema*: el tiempo que persiste la ofensa o violación.

<sup>2</sup> MASI, DOMENICO DE, *Desenvolvimento sin trabalho*, São Paulo, Esfera, 1999.

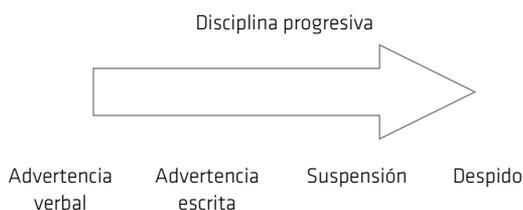
<sup>3</sup> CENZO, DAVID A. DE y ROBBINS, STEPHEN P., *Human Resource Management*, Nueva York, John Wiley, 1996, p. 113.

3. *Frecuencia y naturaleza del problema*: si se trata de algo aislado que empieza o de un patrón reincidente de infracción a la disciplina. Una infracción continua y frecuente requiere un tipo de disciplina diferente al que necesita una infracción aislada y discontinua.
4. *Factores condicionantes*: son las condiciones o circunstancias relacionadas con el problema. La muerte de un pariente cercano puede ser un elemento atenuante o que permita la tolerancia.
5. *Grado de socialización*: es la medida en que el infractor conoce las reglas y los procedimientos de la organización, así como el grado de formalización de las reglas y los procedimientos escritos y divulgados, en contraposición con el poco conocimiento y las reglas informales y vagas.
6. *Historial de las prácticas disciplinarias de la organización*: cuáles son las infracciones similares cometidas por otros trabajadores que la organización ha sancionado y cuál es el trato equitativo que se debe considerar.
7. *Apoyo de la gerencia*: los gerentes deben apoyar la medida disciplinaria y tomarla en cuenta cuando dirigen a sus subalternos.

### Lineamientos de la disciplina

Una medida disciplinaria debe seguir tres lineamientos fundamentales:<sup>4</sup>

1. *Una acción correctiva es preferible a una punitiva*: el objetivo de la medida disciplinaria debe ser corregir el comportamiento indeseable del trabajador y no sólo sancionarle. La sanción debe ser la última acción de toda medida disciplinaria. La acción correctiva se dirige al desempeño futuro, mientras que la acción punitiva se relaciona con el anterior.
2. *La acción disciplinaria debe ser progresiva*: toda acción disciplinaria debe variar de acuerdo con la situación, pero siempre debe ser progresiva. Debe comenzar con una advertencia verbal, seguida por una advertencia escrita, una suspensión y, sólo en los casos más graves e incorregibles, por el despido del trabajador.
3. *La acción disciplinaria debe ser inmediata, consistente, impersonal e informativa*: en otras palabras, la acción correctiva debe ser preventiva. Su respuesta debe ser rápida, en con-



**Figura 16.11** Proceso de disciplina progresiva.

### Nota interesante

#### ¿Quién debe encargarse de la disciplina?

El proceso disciplinario sale poco a poco del terreno de la administración de los Recursos Humanos para descentralizarse y quedar en manos de los gerentes y sus equipos. En otras palabras, éstos deben administrar la disciplina, ya sea con decisiones sobre posibles sanciones o con la iniciativa de aplicarlas. Esto provoca que el departamento encargado de la administración de Recursos Humanos sea cada vez más un consultor y menos un operador y burócrata.

gruencia con la infracción cometida, en términos impersonales y tener un efecto directo.

## Administración del conocimiento: información y comportamiento

En diversas partes de este libro hemos tratado de la administración del conocimiento. Hablar de sistemas de información sin tocar el acervo de conocimientos de la empresa que constituye su capital intelectual es abordar tan sólo una parte mínima del asunto. En general, existen dos posiciones respecto de la administración del conocimiento, y ambas se relacionan con dos categorías de profesionales: una considera que la administración del conocimiento es administrar la información, y la otra, que se trata de administrar a las personas.<sup>5</sup>

1. En la primera categoría, los profesionales tienen gran experiencia en las ciencias de la computación o en la teoría de sistemas. Para ellos, el conocimiento adopta la forma de objeto identificable y procesable en los sistemas de información. Este concepto es relativamente nuevo. El grupo de este tipo de profesionales aumenta y crece mucho, además de estar muy ligado a las nuevas soluciones de la TI. Las grandes empresas de consultoría organizacional trabajan en esta categoría, en la que la administración del conocimiento se basa en complejos softwares, como los de CRM (*consumer relationship management*, administración de relaciones con los clientes), SCM (*supply chain management*, administración de la cadena de abastecimiento) o ERM (*enterprise resource management*, administración de recursos de la empresa). La importancia reside en la tecnología que sirve de plataforma para todo el proceso. Esta forma de administración del conocimiento es la que más se desarrolla en la mayoría de las empresas de consultoría. Se apoya en la TI y se basa en bancos de datos, en los

<sup>4</sup> *Idem.*

<sup>5</sup> CHIAVENATO, IDALBERTO, *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, Rio de Janeiro, Elsevier/Campus, 2008.

cuales se encuentran nuevos conocimientos por medio de la “minería de datos” (*data mining*). El problema radica en que los datos almacenados no constituyen todo el conocimiento de la organización. Las personas que forman la organización tienen mucho más conocimiento en sí mismas, y es necesario tomar esto en cuenta.

2. En la segunda categoría están los profesionales del campo de la administración, psicología, sociología o teoría organizacional. Éstos piensan que el conocimiento equivale a los procesos compuestos por capacidades humanas dinámicas y complejas, por competencias individuales y por conductas que cambian constantemente. Para influir en el aprendizaje es necesario administrar a las personas. Esta visión de la administración del conocimiento no es nueva y sus adeptos no crecen tan rápido. El desafío está en crear sistemas de información que permitan a las personas de la organización compartir tanto la información como las experiencias personales y grupales que les ayudan a aprender. Las personas y sus necesidades vienen primero, antes que la tecnología, la cual pasa a ser una simple herramienta de trabajo; es decir, una plataforma que les proporciona el arsenal de información y datos para que el proceso de decisiones sea democrático, participativo y, sobre todo, eficaz.<sup>6</sup>

La figura 16.12 compara el desafío de los sistemas que apoyan los procesos y los que apoyan las competencias personales.

En el complejo industrial de GM en Gravataí, los trabajadores de la armadora y sus proveedores, sean de la fábrica o de la administración, usan el mismo uniforme: pantalones caqui y camisa blanca con el escudo de Arará Azul estampado en la manga. Una vez por semana (siempre los jueves a las cinco de la tarde), los líderes de la armadora y sus 17 ingenieros en sistemas se reúnen para planear lo que se producirá en las seis siguientes semanas. El director de Polyprom, fabricante de estampados metálicos que abastece la línea de producción del

Sistemas que apoyan los procesos (enfoque en la tecnología)	Sistemas que apoyan las competencias (enfoque en las personas)
Procesos comerciales	Redes de comunicación
Logísticas integradas	Redes de aprendizaje en el trabajo
Flujos de trabajo	Redes que conectan a las personas
EDI - Intercambio electrónico de datos	Estructuras para el intercambio de experiencia

Figura 16.12 Los dos sistemas de administración del conocimiento.<sup>7</sup>

## Nota interesante

### Transformar el conocimiento en riqueza

Si bien es necesario administrar el conocimiento de la empresa, por sí solo no es suficiente. También se requiere ampliar la capacidad de aprendizaje, dispersarlo entre todas las personas de la organización y, sobre todo, hacer que produzca resultados y se vuelva productivo. Se debe hacer que el conocimiento agregue valor a las personas y a las organizaciones, con el cliente ubicado en el extremo final. Los dos planteamientos (enfoque en la tecnología e interés en las personas) se deben utilizar intensamente. Es fundamental la instalación de una plataforma de datos e información. El trabajo en equipo debe constituir la etapa crítica para generar, difundir, desarrollar, adaptar y aplicar de forma rentable el conocimiento. Los líderes de líderes deben incentivar, comunicar, motivar y orientar a las personas para que esto ocurra.

Celta, el popular automóvil de GM armado en Gravataí, dice: “Somos un solo organismo.” El vínculo entre las empresas y su red de proveedores adquiere fuerza en las líneas de producción del llamado fordismo digital. General Motors trabaja en sincronía con sus 17 proveedores, como si todos formasen una sola empresa en red.

La enorme transformación que han registrado las fábricas en el periodo posindustrial fue posible gracias al extraordinario avance de la tecnología, la cual sirve de medio para transformar las relaciones de la cadena productiva, el perfil de los equipos y de sus líderes, el enfoque de la producción y la conquista del mercado global. La planta de GM de Gravataí tal vez sea la más osada manifestación de esos nuevos tiempos. El director de manufactura comenta: “No consideramos que la fábrica sea un laboratorio, porque representa la evolución de todo lo que la compañía ha hecho en décadas recientes.”

El complejo Arará Azul se alimenta de información, la cual fluye hacia todas partes: del cliente, desde su casa, a la armadora; de ésta a sus proveedores; de éstos a otros proveedores (una especie de sinfonía de datos y logística que, llevada al extremo, significaría un justo a tiempo (*just in time*) ideal. Su objetivo principal es modificar el viejo sistema inaugurado por Henry Ford a principios del siglo xx y entregar al cliente justo el automóvil que le gustaría tener. El mercado de masas pasa por un proceso de extinción. La tendencia es la producción personalizada, según explica A. T. Kearney, director de consultoría, y añade que todavía están lejos de eso, pues no es posible ni económicamente viable encargar un Celta rosa con bolitas blancas. El proyecto Arará Azul es demasiado nuevo como para apostar a su éxito o fracaso. Hay una serie de ajustes que se deben hacer, pero eso no impide que el mundo de los negocios observe con atención la fábrica de Gravataí, como si se tratara de una pista de pruebas de la logística y las nuevas relaciones entre las empresas y sus cadenas de suministros.

<sup>6</sup> SVEIBY, K. E., *The New Organizational Wealth*, San Francisco, Berrett Koehler, 1997.

<sup>7</sup> CHIAVENATO, IDALBERTO, *Construção de talentos: coaching & mentoring*, Río de Janeiro, Elsevier/Campus, 2002, p. 28.

## Caso final

### General Motors, el ejemplo brasileño<sup>7</sup>

En Gravataí, en Río Grande do Sul, General Motors (GM, la compañía automotriz más grande del mundo, que registró ventas por 183.3 mil millones de dólares en 2000) construyó la más moderna y osada de sus plantas armadoras. El complejo Arará Azul (mono araña azul), como se bautizó, se concibió como una especie de marco de

La fábrica tiene cerca de cien mujeres que trabajan en la línea de montaje de los Celta, la última etapa del ciclo logístico montado por GM en Gravataí. En el área de tapicería, todos los días cada trabajadora instala 260 piezas, entre baterías, frenos y consolas, en los automóviles que los consumidores han encargado por internet. Las existencias quedan al alcance de sus manos en una hora, más o menos; es decir, el tiempo necesario para que el sistema de información de Arará Azul dispare pedidos electrónicos a los proveedores instalados a pocos metros, en una especie de condominio. En ese momento entran en acción los *dollies*, unos carritos amarillos que transportan los materiales que les mandan los sistemas y que recorren diariamente unos 500 kilómetros en la fábrica. El resultado habría sido inconcebible en los primeros tiempos de esta industria: automóviles por encargo pero a la velocidad de la producción en masa. Cada dos minutos un Celta sale de la línea al mercado.

Detrás de todo ello, está el cambio conceptual importante que han registrado GM y sus proveedores de Arará Azul y que queda claro desde la elección de los condóminos en el complejo. El mono araña azul es uno de los pocos animales que permanecen fieles a sus compañeros toda la vida. En otras palabras, nunca antes las empresas y los proveedores estuvieron tan ligados, ni compartieron tanto los riesgos y los resultados de un negocio. Con el concepto del pasado (de la producción vertical), GM necesitaría cerca de 400 proveedores para armar un automóvil como el Celta. Con la estructura modular, de la cual la armadora deriva su esencia (armar), esa cifra baja a 17. Lo que GM trata de hacer es reproducir un modelo que han consagrado Cisco y Nike, el cual explica parte del cambio de la arquitectura de las fábricas más modernas, compactas y especializadas. La línea de GM en Gravataí es tan sólo una fracción de la armadora que la empresa construyó en São Caetano do Sul. ¿Qué producen ellas en realidad? Casi nada. Tan sólo montan y administran áreas que adquirirán mayor importancia de ahora en adelante: diseño de productos, mercadotecnia, distribución, asistencia técnica y administración de marcas. Esta modificación del enfoque significa una proximidad cada vez mayor con el cliente y con el consumidor. Cuando menos,

producción industrial de la era de internet, en la cual la tecnología es el puente más rápido entre la producción y el mercado. Además, la tecnología es un instrumento que permite enfocarse en algunas de las competencias más valoradas de la industria: investigación, desarrollo y servicios.

la industria se amolda al universo de los servicios y esto requiere una liga directa entre la planta de la fábrica y el mercado. La planta de GM en Gravataí es uno de los mejores ejemplos mundiales de un sector industrial que está en búsqueda de este enfoque. Los proveedores y sus trabajadores están presentes en todas las fases de producción. ¡Adiós controles!

### Resumen

Los subsistemas de control de recursos humanos incluyen bancos de datos, sistemas de información y auditorías de recursos humanos. El control implica un proceso de cuatro etapas: establecer los estándares deseados, supervisar el desempeño, comparar el desempeño con los estándares deseados y aplicar medidas correctivas para eliminar o corregir las desviaciones. El control se basa en la información, que se obtiene del procesamiento de datos. Éste puede ser manual, semiautomático o automático. Exige que los datos se almacenen y acumulen en registros o archivos, lo que se conoce como banco de datos, a partir de los cuales se planea un sistema de información de recursos humanos que sirva de base para el proceso de toma de decisiones sobre las personas. Como la administración de Recursos Humanos es una responsabilidad de línea y una función de *staff*, es necesario que todos los gerentes cuenten con información consistente y actualizada sobre sus subalternos.

### Conceptos clave

Banco de datos	Medida correctiva
Control	Procesamiento de datos
Datos	Proceso de toma de decisiones
Estándares	Sistemas de información
Información	

### Preguntas de análisis

1. ¿Qué quiere decir la palabra control?
2. Describa el ciclo del proceso de control.
3. ¿Qué es una medida correctiva?
4. ¿Cómo se utilizan los controles organizacionales?
5. ¿Qué diferencia existe entre dato e información?
6. ¿Qué quiere decir procesamiento de datos y cómo se hace?

<sup>8</sup> VASSALO, CLÁUDIA, "O futuro mora aqui", *Exame*, núm. 734, 21 de febrero de 2001, pp. 35-54.

7. Describa un banco de datos de recursos humanos.
8. ¿Qué son los sistemas de información de recursos humanos?
9. ¿Cuáles son las fuentes de datos para la planeación de un sistema de información de recursos humanos?

### Ejercicio 16

Metalúrgica Santa Rita, S.A. (Mesarisa), actualizó su red de computadoras medianas según su programa de consolidación y aumento de eficiencia. La preocupación de la empresa era bajar los costos de operación a fin de competir en el mercado con precios más bajos y calidad superior en sus productos. José Sena, gerente del departamento de tecnología (DT), realizaba un buen trabajo. Entre las aplicaciones, se encargaba de todo el proceso de nómina y registro de personal, procesamiento de existencias de productos terminados, facturación y expedición de pedidos y duplicados, y control de cobranza. Los planes de corto plazo de Sena incluían aplicaciones industriales en el área de producción y, para el mediano plazo, aplicaciones en las áreas financiera y contable. No obstante, Alberto Oliveira, gerente de Recursos Humanos, quería ampliar estos servicios

al área de RH. El DT generó un inventario de personal (una especie de banco de datos individuales de cada empleado). La nómina se procesa con el siguiente sistema:

Se crea un registro del personal con los datos de cada empleado (nombre, filiación, fecha y lugar de nacimiento, número de documentos legalmente necesarios, nacionalidad, género) y datos de su historial en la empresa (fecha de admisión, número de registro, puesto y salario actual). La idea de Alberto era ampliar el registro de personal para integrar una cantidad de datos que proporcionara información útil (no sólo para la nómina y los asuntos legales) de los subalternos a todas las jefaturas de la empresa. En el fondo, Alberto pretende crear un banco de datos sobre los recursos humanos de la empresa que sirva de base para un amplio sistema de información administrativa sobre el personal. Alberto acudió a Sena y le presentó un diagrama de bloques sobre su idea. En principio, Sena manifestó su satisfacción con las pretensiones de Alberto para el DT. No obstante, Alberto debe detallar el proyecto, y él es el único que lo puede hacer. Por tanto, se concentró en el asunto, pues, para reunirse otra vez con Sena, primero debe identificar y detallar todos los datos de entrada y todos los informes de salida del banco de datos. ¿Cómo ayudaría usted a Alberto?

### Paseo por internet

www.authoria.com  
 www.convergys.com  
 www.hay.com  
 www.orgplus.com  
 www.prometric.com  
 www.bsconline.com  
 www.cpp.com  
 www.fnq.org.br  
 www.fdc.org.br  
 www.accenture.com  
 www.workforce.com  
 www.abrh.org.br

www.shrm.org  
 www.chiavenato.com  
 www.hbs.edu  
 www.abrh.org.br  
 www.axialent.com  
 www.humancapitalinstitute.org  
 www.hrnet.com  
 www.hbrbr.com.br  
 www.brainyquote.com  
 www.bartleby.com  
 www.whartonsp.com  
 www.peoplekeys.com

www.hewitt.com  
 www.questionmark.com  
 www.apqc.org  
 www.boozaleen.com  
 www.hreonline.com  
 www.hrshopper.com  
 www.eworkmarkets.com/consultants  
 www.personneldecisions.com  
 www.shl.com  
 www.workscape.com  
 www.kronos.com  
 www.pwc.com

# Ética y responsabilidad social

### Lo que verá en este capítulo:

- La responsabilidad social de la organización.
- Balance social.
- Auditoría de recursos humanos.

### Objetivos de aprendizaje:

- Mostrar las características de las organizaciones socialmente responsables.
- Exponer cómo se construye la ciudadanía corporativa.
- Explicar el balance social.
- Presentar el proceso de auditoría de recursos humanos.



### Caso introductorio

#### La solidaridad en el Valle de Río Seco

Valle de Río Seco es una compañía socialmente responsable. Alberto de Oliveira, presidente de la empresa, quiere involucrar a sus empleados en las prácticas de responsabilidad social de la compañía. En una reunión de la dirección, Alberto decidió emprender una actividad audaz: donar, cada año, un día de trabajo de la empresa

a las comunidades necesitadas. Pero pensaba hacer algo diferente y, en lugar de simplemente donar dinero, quería que todos los empleados también participaran voluntariamente en el trabajo. ¿Qué ideas daría usted a Alberto?

Existe un nuevo orden mundial. La globalización de los negocios derriba fronteras, quema banderas, sobrepasa diferentes lenguas y costumbres, así crea un mundo enteramente nuevo y diferente: un mundo globalizado.<sup>1</sup> Además, vivimos en un mundo mutable y turbulento, donde el cambio es el único aspecto constante. La tecnología, y sobre todo la informática, modifica profundamente el trabajo en las organizaciones al facilitar las comunicaciones y las interacciones. Ahora más que en cualquier momento de la historia de la civilización, las organizaciones forman parte integral e incluyente de la sociedad. Es más, constituyen el más inspirado y complejo de los inventos humanos, que traspasan sus fronteras tradicionales para participar en la sociedad que las rodea. Son cada vez más visibles y transparentes. Deben rendir cuentas de su trabajo a la sociedad y proporcionarle beneficios, porque, de lo contrario, perderán todo crédito. La responsabilidad social es ya un imperativo para el éxito de la organización.

## Responsabilidad social de la organización

Responsabilidad social significa la actuación socialmente responsable de los miembros de la organización, las actividades de beneficencia y los compromisos de ésta con la sociedad en general y, de forma más intensa, con los grupos o partes de ella con que tiene más contacto. La responsabilidad social se refiere a la actitud y comportamiento de la organización ante las exigencias sociales, derivadas de sus actividades, que le plantea la sociedad. Esto implica que la organización debe evaluar y pagar los costos sociales que ella misma genera, así como ampliar el terreno de sus objetivos mediante la definición del papel social que desempeñará para, con todo ello, tener legitimidad y asumir su responsabilidad ante los diversos grupos humanos que integran y representan a la sociedad en su conjunto.<sup>2</sup>

Vimos ya que la organización es una institución, una alianza de grupos de interés (*stakeholders*) integrados por medio del sistema de relaciones económicas, sociales y tecnológicas que ocurren entre y dentro de ellos. Los grupos de interés y las organizaciones interactúan de forma dinámica entre sí. Las entradas y salidas de cada organización dependen de su ambiente. La organización tiene éxito y es eficaz cuando alcanza sus objetivos y es capaz de satisfacer las necesidades de su ambiente y de los socios participantes. Desde este punto de vista, la responsabilidad social de la organización se realiza cuando cumple las disposiciones legales y contractuales, pues con ello responde a las necesidades de la sociedad; es decir, porque la organización interioriza lo que es bueno para la sociedad y responde a lo que ésta espera de ella. Por tanto, el entorno

social, político y económico, los grupos y las organizaciones implicados, así como el tiempo, condicionan el concepto de responsabilidad social. Una misma actividad organizacional puede ser socialmente responsable en un momento dado, a partir de un conjunto de circunstancias culturales, sociales, etc., además de ser socialmente irresponsable en otro momento, lugar o circunstancia. Así, el balance social (que abordamos a continuación) surge como instrumento para delimitar y definir la responsabilidad social de la organización.

## Balance social

El balance social pretende reunir en un documento único los principales datos que permitan apreciar la situación de la organización en el terreno social, registrar los logros alcanzados y medir los cambios ocurridos en el año en curso y en los anteriores. Así, el balance social debe aportar información sobre el empleo, remuneración, prestaciones sociales, condiciones de higiene y seguridad, productividad del personal, disfunciones (rotación, ausentismo o conflictos laborales), relaciones laborales, etcétera.

La implantación del balance social pasa por tres etapas, a saber:

1. *Etapa política:* es la fase en que la dirección de la organización adquiere conciencia respecto de la necesidad del balance social como instrumento de relaciones públicas.
2. *Etapa técnica:* es cuando surge la exigencia de contar con un sistema de información social y el equilibrio social se convierte en un instrumento para tal efecto.
3. *Etapa de integración de los objetivos sociales:* es cuando el proceso de decisión, a partir de la idea de responsabilidad social, integra los nuevos objetivos sociales a los diversos niveles de la organización. El balance social deja de ser un mero instrumento de información-comunicación para convertirse en un sistema de administración. Los objetivos sociales se abordan con igual interés que los económicos, lo cual afecta al proceso de toma de decisiones de la organización.

Así, el balance social se convierte en un sistema de información, dirigido al público, sobre el comportamiento socialmente responsable de la organización. La nueva concepción de la organización que tiene plena convicción de su responsabilidad social impone un profundo cambio en la información que ofrecerá al público interno y externo. El balance social no pretende expresar un estado de cuentas, con partidas dobles de activos y pasivos, sino un conjunto de índices e indicadores que expresan los niveles de cada variable que la organización considera relevante para cumplir con su responsabilidad social. En el fondo, el balance social muestra si la organización realiza un buen trabajo o no en este terreno, sea desde el punto de vista de sus integrantes, de sus accionistas, de sus clientes, del público en general o de la comunidad. El área de RH no puede sustraerse de rendir estas cuentas.

<sup>1</sup> CHIAVENATO, IDALBERTO, *Administração nos novos tempos*, Rio de Janeiro, Elsevier/Campus, 2004, p. 102.

<sup>2</sup> CUERVO, ÁLVARO, "Bases para uma justificação do balanço social", *Revista de Contabilidade e Comércio*, agosto de 1982, vol. 183-184, núm. 46, pp. 328-330.



## Recuerde

### Cómo ser grande<sup>3</sup>

El Instituto Ethos de Empresas y el Servicio Brasileño de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (Sebrae) elaboraron un documento con puntos importantes para las empresas pequeñas que desean abordar la responsabilidad social como asunto estratégico. Los puntos principales que consigna son:

1. Adopte valores y trabaje con transparencia. Elabore tres documentos:
  - a) En el primero, exprese la misión de la empresa en lo referente a su ramo de actividad y a la sociedad en la que está inserta.
  - b) En la declaración de valores resuma sus principios y objetivos, como excelencia, ética y rentabilidad.
  - c) En el código de ética no economice palabras para dejar bien claro el papel de cada trabajador en la empresa.
2. Valore a los empleados y colaboradores:
  - a) Inscriba a los empleados para que reciban sus prestaciones laborales y páguelas con puntualidad.
  - b) Estimule la práctica deportiva y los hábitos saludables.
  - c) Nunca despidas a un empleado por teléfono o sin causa justificada.
  - d) Instituya un programa de participación de utilidades.
  - e) Aliente las nuevas ideas.
3. Haga siempre un poco más por el ambiente:
  - a) Recicle siempre que sea posible, así como evite comprar y emplear productos tóxicos.
  - b) Motive a los empleados para que respeten y conserven el ambiente.
    - c) Evite el desperdicio de agua y de luz en todas las áreas.
    - d) Promueva la colecta selectiva de libros.
4. Involucre a los participantes y proveedores:
  - a) Respete la letra y el plazo de los contratos.
  - b) No dé la espalda a las reclamaciones.
  - c) Nunca deje problemas sin respuesta.
5. Fortalezca su relación con clientes y consumidores:
  - a) Establezca un canal de comunicación para las críticas y sugerencias de los consumidores.
  - b) Prohíba todo tipo de propaganda engañosa o discriminatoria.
  - c) Preste amplia atención a los mensajes dirigidos a niños.
6. Promueva su comunidad:
  - a) Permita que las escuelas, iglesias o grupos comunitarios aprovechen los espacios ociosos de su empresa.
  - b) Dé prioridad a la población local cuando contrate a personas o done productos o servicios.
  - c) Promueva las acciones voluntarias de los trabajadores dentro y fuera del horario formal.
7. Comprométase con el bien común:
  - a) Desaliente una y todas las prácticas de corrupción de autoridades.
  - b) Participe en reuniones y debates sobre los problemas de la comunidad.
  - c) Participe en foros de micro y pequeños empresarios.
  - d) Fomente que los trabajadores voten en las elecciones.



## De vuelta al caso introductorio

### La solidaridad en Valle de Río Seco

La idea de Alberto de Oliveira era celebrar un día de la solidaridad y quería que los propios trabajadores definieran la fecha y planearan y organizaran todo, desde las materias primas necesarias o el plan de producción de ese día hasta los equipos encargados de suministrar, producir y entregar lo producido. Como Valle de Río Seco es una empresa textil, la idea era producir bienes (como sábanas, toallas, ropa, etc.) que los propios empleados donarían a la población de bajos ingresos. Ellos producirían el material el día anterior y lo entregarían en persona el día de la solidaridad. ¿Qué ideas daría usted a Alberto?

La contabilidad tradicional se dirige sobre todo al accionista de la organización y busca proporcionarle una evaluación, desde el punto de vista financiero y contable, de la marcha de los negocios y de los cambios en su administración. Como la contabilidad tradicional se enfoca a las utilidades, en



## Nota interesante

### El balance social

Al inicio de este libro hablamos del problema de la eficiencia y la eficacia de la organización, así como de las críticas a su evaluación cuantitativa, porque incluye tan sólo aspectos financieros y contables y deja fuera los aspectos humanos reales y potenciales. Ahora procuraremos invertir las posiciones y buscar soluciones para la contabilidad de los recursos humanos y el balance social que dejen claro el concepto de responsabilidad social de la organización.

<sup>3</sup> Fuente: Guia da Boa Cidadania Corporativa, São Paulo, abril de 2003, p. 22.

## Nota interesante

### El avance de la preocupación social

Desde la década de 1980, algunos países de Europa Central se preocuparon por la contabilidad de los recursos humanos y el balance social. Sin embargo, lo social y lo humano no se pueden contabilizar en términos de su propio valor ni de sus efectos directos, los cuales reflejan un buen clima organizacional; por ejemplo, mejoran los resultados porque incrementan la productividad y favorecen la conservación de los bienes patrimoniales. Las cuantificaciones de esos incrementos de productividad o de las mejoras patrimoniales no aparecen en los balances contables tradicionales. Así, surge una interrogante inicial: ¿el balance social debe constituir una prolongación del balance contable, o debe adoptar una perspectiva nueva y diferente, apartada de la contabilidad tradicional y de su característica intrínseca de patrimonialidad?<sup>4</sup>

tanto objetivo particular del capitalista, omite los demás objetivos de la organización y los de otros asociados que aportan recursos a la organización.

Cabe mencionar que, en términos puramente contables, el ser humano no encaja en una evaluación cuantitativa directa e inmediata. No obstante, el factor humano constituye el elemento más importante de las organizaciones, y no es posible evaluar el desempeño de éstas sin incluirlo. Es preciso colocar a las personas en el centro de las preocupaciones no sólo de la administración, sino también de la contabilidad.

El balance social es un término que aún no se conceptualiza en su totalidad, porque los valores sociales que intervienen se enfocan sólo a algunos aspectos que representan un lado del balance, es decir, los aspectos del activo social. Las organizaciones no acostumbran exhibir aspectos negativos, es decir, los aspectos del pasivo social. En este sentido, si no tenemos activos y pasivos sociales, no podemos tener un balance social. El hombre y la sociedad no se pueden reducir a una simple ecuación de igualdad entre un activo y un pasivo. Por tanto, en términos más estrictos, si la organización gasta algo en el llamado aspecto social, debe obtener una retribución que le compense por ello. En otras palabras, a cada costo debe corresponder un beneficio. Así, dos ideas son básicas: la primera expresa que el ser humano es un activo para la organización, y la segunda, que, al igual que todos los demás bienes, es necesario conocer el costo por obtener ese activo y su ley de amortización o rendimiento. Implícitamente, estos dos conceptos preliminares introducen una noción de tipo capitalista en el sentido de que todo activo debe ser rentable, al tener en cuenta la utilidad, que es el objetivo de la organiza-

ción.<sup>5</sup> Todo activo debe producir un rendimiento que signifique una utilidad. Por ejemplo, la administración de Recursos Humanos debe ser un centro de utilidad y no de gastos.<sup>6</sup>

El balance social debe retratar no sólo las relaciones entre la organización y sus colaboradores, sino también las relaciones entre la primera y la sociedad en su conjunto, con la integración de información sobre las siguientes categorías de grupos de interés:

1. *Empleados*: composición, características, remuneración, prestaciones sociales, potencial de desarrollo, ascensos, condiciones de trabajo, etcétera.
2. *Accionistas*: composición, características, capital de riesgo aportado y resultados financieros.
3. *Clientes y usuarios*: composición, características, nivel de producción y de ventas, etcétera.
4. *Proveedores de materias primas y equipo*: composición y características, de modo que se les permita evaluar la solvencia y rentabilidad de la organización.
5. *Comunidad*: involucra a la sociedad, las organizaciones no gubernamentales (ONG) y el efecto provocado por la organización.
6. *Gobierno*: involucra a autoridades públicas en general.

De este modo, el balance social busca demostrar las relaciones entre la organización y sus grupos de interés, así como la influencia social o solidaria y el efecto que en este ámbito tiene la organización. Procura retratar los diversos flujos entre la organización y su ambiente. El estado de este tipo de balance refleja la situación social y política de cada país, y no hay un consenso respecto de su naturaleza y concepción. Así, el balance social de una empresa estadounidense difiere profundamente del de una europea, o el de una empresa suiza es muy diferente del de una empresa mexicana o alemana.

## Clasificación de las cuentas sociales

A través del prisma de la sociedad, los modelos de contabilidad social consideran cada elemento importante como cuenta analítica particular.

Hay cuatro categorías de cuentas sociales:<sup>7</sup>

1. *Cuentas sociales reducidas al análisis en términos de costos sociales*: las relacionadas con los principales participantes sociales de la organización, como:
  - a) *Personas*: inversiones y/o gasto corriente anual destinados a mejorar las condiciones de higiene y seguridad.

<sup>4</sup> FERREIRA, ROGELIO FERNANDES, "A propósito do balanço social da empresa", *Revista de Contabilidade e Comercio*, 1982, vol. 183-184, núm. 46, p. 297.

<sup>5</sup> MARQUÊS, EDMOND, "Comptabilité des ressources humaines et comptabilité sociale", *Revista de Contabilidade e Comércio*, Lisboa, agosto de 1982, vol. 183-184, núm. 46, 1982, p. 313.

<sup>6</sup> CHIAVENATO, IDALBERTO, *Como transformar RH - de um centro de despesas - em um centro de lucro*, São Paulo, Makron/Pearson, 2000.

<sup>7</sup> *Ibidem*, pp. 319-322.

## Nota interesante

### Invertir en la ciudadanía<sup>8</sup>

Los empresarios brasileños muestran una clara tendencia a adquirir conciencia de la responsabilidad social del sector y a descubrir que el apoyo a programas sociales proporciona un rendimiento positivo para la imagen de las empresas y las instituciones. Las empresas participan cada vez más en el proceso de erradicar el analfabetismo en el país. Prueba de ello es la creciente participación empresarial en el Programa de Alfabetización Solidaria (PAS). Se trata de una organización no gubernamental (ONG) creada con base en el Consejo de la Comunidad Solidaria, presidido por la esposa del presidente de la República, que se inició en 1997 con 11 empresas afiliadas. Hoy cuenta con 87 empresas.

El conjunto de estas empresas permitió que el PAS atendiera a cerca de 1.5 millones de alumnos en más de 1 200 municipios. La mayor parte de los beneficiarios se ubica en las regiones norte y noreste del país, así como en las áreas metropolitanas de São Paulo, Río de Janeiro y el Distrito Federal. Además de la frecuencia cada vez mayor de que el sector empresarial observe un comportamiento que pretende combatir el analfabetismo. Las empresas asociadas también tienen una fuerte conciencia, y muchas financian la educación de estudiantes de otras regiones del país.

Las empresas percibieron que la inversión social sería genera un rendimiento para la marca. Tanto el logotipo como la marca de las empresas asociadas aparecen en el sitio web del PAS, en ac-

tos y en publicaciones. Además, el sello de empresa o institución solidaria aparece en empaques, portales de internet y campañas institucionales de la empresa. El empresariado sabe que la divulgación del compromiso social asumido por empresas representa, cada vez más, un factor para que el consumidor elija determinado producto. Se trata de la ciudadanía corporativa al actuar en sociedad. Sin embargo, los planes sociales no sólo deben apoyarse en el empresariado; para que las iniciativas tengan éxito también deben contar con la participación de universidades, instituciones, municipios, personas físicas y los gobiernos federal y estatales.

El PAS reúne la participación de todos estos segmentos. Cuando se trata de financiar el costo del alumno, las empresas se asocian al gobierno federal por medio del Ministerio de Educación (MEC). Las empresas dividen con el MEC el costo por alumno/mes durante seis meses. El MEC contribuye con la dotación del material didáctico. Las universidades garantizan la calidad de los planes educativos y coordinan las actividades. Los municipios proporcionan la continuidad de la enseñanza, por medio de cursos complementarios. Y las personas físicas también pueden contribuir al adoptar un alumno dentro del mismo esquema que las empresas. Cada quien hace su parte. Estamos convencidos de que éste es un modelo concreto de los beneficios de la conjugación de esfuerzos. Es el antiguo concepto de sinergia.

## Nota interesante

### Cómo ser un modelo de ciudadanía<sup>9</sup>

El proceso para escoger a las empresas que son modelo en responsabilidad social corporativa se basa en los criterios siguientes:

1. *Valores y transparencia*: adopción y logro de prácticas, como divulgación de creencias, valores y compromisos éticos, y transparencia y discusión con los grupos de interés sobre los indicadores para evaluar el éxito del negocio.
2. *Trabajadores y público interno*: administración participativa, plan de prestaciones, postura adoptada ante el trabajo infantil, trato dado al tema de la diversidad e inversión en el desarrollo profesional y la educación.
3. *Ambiente*: administración del impacto ambiental, mejoría de los procesos de administración ambiental y desarrollo de programas de concienciación y educación.
4. *Proveedores*: se refiere a las relaciones de la empresa con su cadena productiva y su empeño en la difusión de conceptos ligados a la responsabilidad social entre proveedores y asociados.
5. *Consumidores/clientes*: evalúa el trato proporcionado a quienes compran productos y servicios de la empresa, como también su compromiso para atenderlos.
6. *Comunidad*: incluye cuestiones como cuidar los efectos de la actuación de la empresa en la comunidad o las relaciones con los líderes locales, el voluntariado y la inversión social.
7. *Gobierno y sociedad*: se refiere a la ética en las relaciones con los gobiernos y las autoridades, a la asociación con órganos públicos y a la preocupación de la empresa por ser una formadora de opinión en su sector.

<sup>8</sup> ESTEVES, REGINA, "Investimento em cidadania", *Gazeta Mercantil*, 5 de septiembre de 2000, p. 2.

<sup>9</sup> Guia da Boa Cidadania Corporativa, São Paulo, abril de 2003, pp. 30-31.

dad, a la formación y capacitación del personal, a mejorar la calidad de vida del personal y de sus familias (como comedor, servicio médico, privilegios, periodos vacacionales y asociación gremial, entre otros).

- b) *Cientes o usuarios*: inversiones (como investigación, control de calidad, mejoras en el producto o servicio) que buscan atender mejor o proteger al consumidor.
  - c) *Comunidad*: egresos destinados al ambiente, a combatir la contaminación, a mejoras urbanas, a obras de interés colectivo, etcétera.
2. *Cuentas sociales en que se evalúan las acciones con fines sociales*: se evalúan al mismo tiempo en términos de costos monetarios y de efectos no monetarios. Se refiere a una mejora al punto anterior, en cuyo caso se conoce el producto social pero no se evalúa con una expresión monetaria precisa. Además de un beneficio económico definido, se incluye un beneficio social no expresable en unidades monetarias, sino en mejores condiciones de trabajo, aumento de la educación o cultura o menor contaminación, entre otros.
  3. *Cuentas sociales en las que los costos y los productos sociales se expresan monetariamente*: para determinar un resultado social líquido (beneficio o pérdida social), por tipo de participante y por suma algebraica, para obtener un resultado global. El ejemplo característico es el modelo del balance social en el cual todas las obras se expresan en dinero y donde se respetan los principios de la “partida doble”, al tener una cuenta para cada participante: empleados, accionistas, clientes, proveedores, etcétera. En la cuenta de cada participante se calcula un resultado social líquido (beneficio o pérdida sociales). La suma algebraica de esos resultados sociales permite evaluar la contribución social de la organización (positiva o negativa) al conjunto de la sociedad, por ejercicio contable.
  4. *Cuentas sociales que muestran cómo evoluciona la parte de la riqueza creada por la organización con el transcurso del tiempo y cómo se distribuye entre los diversos participantes sociales*. Este modelo parte de la idea de la justicia social, revestida de una concepción política de la sociedad, y demuestra que la economía liberal es apta para proporcionar bienestar material a todos los socios o participantes sociales, al mostrar cómo se reparten los incrementos de productividad entre los distintos participantes sociales, sobre todo en las empresas paraestatales o de economía mixta. En su forma más elemental, este tipo de contabilidad presenta un cuadro anual de la repartición o de la *sobreposición* del valor agregado entre los distintos participantes sociales, en consideración de dos periodos sucesivos para demostrar:<sup>10</sup>

- a) Si la productividad global de la organización mejoró de un periodo a otro y en qué proporción.
- b) Si hubo algún aumento de productividad y cómo se proporcionó y distribuyó entre cada participante social.

En un extremo están los que proporcionan los recursos (entradas):

- a) Proveedores (materias primas, tecnología y servicios).
- b) Asalariados (personal).
- c) Accionistas (capital, bienes y equipos).

En el otro extremo están los clientes, que son quienes obtienen los bienes producidos. El Estado se beneficia por medio de los impuestos. Si hubiera aumento de productividad, la cuestión es saber quién se benefició y en qué proporción.

Las cuentas de la sobreposición buscan evidenciar la noción de equidad social con base en criterios de orden económico. Las cuentas de la sobreposición no indican la repartición inicial de la riqueza creada por los diferentes contribuyentes (participantes), pero sí cómo esa repartición se modifica con el tiempo, lo cual constituye un valioso instrumento social para el manejo y dirección del curso de la empresa, un medio de negociación con los sindicatos, así como un medio de orientación política del gobierno.<sup>11</sup>

## Auditoría de recursos humanos

Una forma de garantizar y fomentar la contribución del área de RH a las prácticas de responsabilidad social es comprobar su desempeño y resultados. La auditoría de recursos humanos se entiende como el análisis de las políticas y las prácticas del personal de una organización y la evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para mejorarlas.<sup>12</sup> El propósito principal de esta auditoría es mostrar cómo funciona el programa, con la identificación de prácticas y condiciones perjudiciales para la organización, aquellas cuyo costo no compensa o las prácticas o condiciones que deben incrementarse. La auditoría es un sistema de revisión y control que informa a la administración sobre la eficiencia y eficacia del programa de desarrollo, sobre todo cuando dicho programa está descentralizado. Ante la tendencia moderna de convertir a cada gerente en un administrador de Recursos Humanos, la auditoría adquiere una enorme importancia.

<sup>10</sup> MARQUÈS, EDMOND, *La comptabilité des ressources humaines*, Paris, Éditions Hommes et Techniques, 1980.

<sup>11</sup> MARQUÈS, EDMOND, *Le bilan social, l'homme, l'entreprise, la cité*, Paris, Dalloz, 1981.

<sup>12</sup> YODER, DALE, *et al.*, “Employment relations audit”, en Mee, John F. (ed.), *Handbook of Personnel Management and Labor Relations*, Nueva York, McGraw-Hill, 1958, p. 730.

## Nota interesante

### El balance social de Odebrecht<sup>13</sup>

El balance social dirigido a los accionistas y a la sociedad en la cual opera la organización Odebrecht revela cómo cumplió su principal responsabilidad: la prestación de buenos servicios y la provisión de productos de calidad a los clientes, al cumplir con la legislación sin generar desperdicios y con respeto al medio ambiente. También revela cómo se crean las condiciones para seguir haciendo lo mismo en el futuro (economía sustentable), al promover la generación de nuevas oportunidades de trabajo, el desarrollo personal de sus integrantes, y el progreso tecnológico y el desarrollo de las comunidades. Su balance social está estructurado así:

#### Áreas de negocios

1. Ingeniería y construcción:
  - a) Prestación de servicios integrados de ingeniería (plan, provisión y construcción).
  - b) Empresa líder: Constructora Norberto Odebrecht, S.A. (CON).
  - c) Integrantes: 34 490 empleados.
2. Química y petroquímica:
  - a) Producción de resinas poliofínicas y sus especialidades, y producción integrada de PVC (policloruro de vinilo) con cloro-sosa y EDC (dicloroetano).
  - b) Empresa líder: Odebrecht Química, S.A.
  - c) Integrantes: 7 326 empleados.
3. Infraestructura y servicios públicos:
  - a) Prestación de servicios públicos mediante concesión.
  - b) Empresa líder: Odebrecht Servicios de Infraestructura, Ltda. (OSI).
  - c) Integrantes: 2 160 empleados.
4. Empresas de celulosa:
  - a) Participación en actividades empresariales relacionadas con la celulosa, que comprenden sembrar bosques de eucaliptos y una fábrica en el sur de Bahía.
  - b) Empresa líder: Veracel Celulosa, S.A. (50% Odebrecht, 50% Stora).
  - c) Integrantes: 285 empleados.

#### Principales indicadores económico-financieros (en millones de reales)

Riqueza económica generada	5 579
Remuneración a terceros (proveedores de bienes y servicios)	4 030

Remuneración del trabajo (integrantes de Odebrecht)	930
Remuneración al gobierno (impuestos, gravámenes y contribuciones)	548
Remuneración de capital	71
Ingreso bruto:	5 579
Por áreas de negocios:	
Ingeniería y construcción	3 209
Química y petroquímica	2 370
Por distribución geográfica:	
Brasil	3 702
Otros países	1 877
Patrimonio líquido:	4 171
Ingreso líquido	74
EBITDA	580
Total de activos	7 871

#### Calidad, productividad e innovaciones

La práctica de Tecnología Empresarial Odebrecht (TEO) asegura la calidad total, requisito básico para el desarrollo competitivo de los integrantes. Los desafíos para servir mejor a los clientes estimulan la conquista y difusión de soluciones tecnológicas innovadoras y eficaces, lo que genera beneficios técnicos y ambientales.

#### Principales indicadores de eficiencia ecológica: Ingeniería y construcción:

- Conservación de la flora y fauna, durante la construcción de la planta hidroeléctrica de Ita, considerado un ejemplo por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Colecta y reciclaje de basura en las obras de línea férrea La Loma-Santa Marta, Colombia, mediante la educación ambiental de la comunidad.

#### Química y petroquímica:

- Implantación del nuevo sistema de incineración de gases y líquidos en la unidad de cloro-sosa en Alagoas, para eliminar las emisiones de organoclorados.
- Implantación de la recolección selectiva de residuos industriales en las unidades productoras de polietileno y polipropileno.

#### Premios:

- Premio concedido por Army Corps of Engineers de Estados Unidos por presentar el mayor grado de seguridad en el trabajo

<sup>13</sup> "Balço Social da Odebrecht", *Exame*, 3 de enero de 2002, núm. 629.

entre las empresas contratadas durante la construcción de las barracas de Seven Oaks, en California.

- Premio Sindicato das Indústrias da Construção (Sinduscon) en reconocimiento al Programa de prevención de accidentes en las obras de ampliación del Aeropuerto Internacional de Río de Janeiro.
- Primer lugar como Ser Humano de 1997, concedido por la ABRH/RS, por las acciones dirigidas al desarrollo de las personas en el contexto organizacional.
- Primer lugar de Ecología, concedido por la ADVB, por el modelo de una postura y acción empresariales comprometidas con el futuro.

#### Compromiso con la educación y cultura:

Internamente, el desarrollo de las personas lo propicia la existencia de un ambiente educativo que transforma la tarea cotidiana de servir a los clientes en una que signifique oportunidades para aprender. Externamente, los programas sociales de la Fundación Odebrecht y el patrocinio de organizaciones culturales intensifican el compromiso con la educación.

#### Educación. Formación de empresarios-participantes:

Número de empresarios-participantes responsables por unidades de negocios:

	En Brasil	Otros países	Total
1987	12	92	104
1992	43	88	131
1997	78	131	209

#### Programas de educandos y aprendices:

Participantes:	307
Aprobados:	142

#### Asociaciones con centros de formación e investigación:

Se establecieron asociaciones con tres centros de formación e investigación en Brasil, Colombia, Ecuador, Estados Unidos, Perú y Portugal.

#### Preparación para posgrado:

En los planes de educación privada en Brasil participan 26 998 integrantes (Odeprev-Odebrecht Previdência) y de instituciones diversas en Estados Unidos, Portugal e Inglaterra.

#### Salud y seguridad en el trabajo:

Los foros y las campañas sobre educación para la salud involucraron a 179 000 participantes, entre integrantes de Odebrecht, sus familiares y personas de la comunidad. En programas de salud y seguridad trabajan 227 personas.

#### Promoción de la educación básica:

En los programas de apoyo de educación básica en Brasil participan 1 418 integrantes.

#### Fundación Odebrecht:

Se creó en 1965 para promover la educación de jóvenes para la vida. Sus acciones beneficiaron a 47 183 adolescentes y 2 252 educadores de varios estados de Brasil en el transcurso del año.

## Estándares de evaluación y control de los recursos humanos

El sistema de administración de Recursos Humanos requiere estándares para una evaluación continua y un control sistemático de su funcionamiento. La norma o estándar es un criterio o modelo establecido previamente que permite comparar los resultados u objetivos alcanzados. La comparación con el estándar permite evaluar los resultados para efectuar ajustes y correcciones al sistema para que funcione mejor.

Los estándares permiten la evaluación y el control en razón de la comparación con:

1. **Resultados:** el estándar y la variable se comparan cuando termina la operación. La medición se realiza en términos de algo listo y terminado, al final de la línea, pero tiene el inconveniente de que muestra los aciertos y las fallas de una operación que terminó, una especie de obituario que testimonia algo ya acontecido.
2. **Desempeño:** el estándar y la variable se comparan al mismo tiempo que la operación; es decir, cuando la comparación es simultánea a la operación. La medición y el proceso

de operación ocurren a la vez. Si bien se hace de forma simultánea y, por tanto, es actual, se mide una operación en proceso que aún no termina.

La comparación busca comprobar el grado de concordancia entre una variable y su estándar. El área de RH se ocupa de planear, organizar y controlar actividades relacionadas con la vida del personal en la organización. Parte de la realización de esas actividades (cuando están centralizadas) corre a cargo del departamento de Recursos Humanos, y otra parte, de los diversos departamentos de línea también usuarios del sistema. Así, la realización y el control de muchas actividades de recursos humanos, planeadas y organizadas previamente, tienen algunas dificultades y distorsiones que deben diagnosticarse y corregirse para evitar problemas. La rapidez con que se haga depende de una revisión permanente y una auditoría capaz de proporcionar la debida realimentación para mejorar los aspectos positivos y corregir y adaptar los negativos. La función de auditoría no es tan sólo indicar fallas y problemas, sino también sugerencias y soluciones. En este sentido, el papel de la auditoría de recursos humanos es sobre todo educativa. Más aún, cuando se aplica bien, la auditoría permite que los

## Nota interesante

### Las prácticas de recursos humanos

En muchas organizaciones, las estrategias y prácticas de recursos humanos sólo se verifican y revisan esporádicamente, cuando surge algún problema o situación inusitada. Sólo en estos momentos se analizan críticamente las estrategias y las prácticas. Este método no es recomendable, porque se empieza a tener conciencia de un problema cuando lo determina, de forma aleatoria, una persona cualquiera de la organización y en un momento indeterminado. Si se trata de un problema de cantidad, calidad, tiempo o costo, las consecuencias perdurarán hasta el momento en que se detectó por azar. En la actualidad existe una sensible tendencia a sustituir estas revisiones esporádicas y aleatorias por revisiones sistemáticas, periódicas y planeadas, adecuadas para las circunstancias particulares de la organización, a efecto de que permitan un control y una realimentación (*feedback*) de verdad preventivos y educativos.

administradores desarrollen su sensibilidad para diagnosticar problemas. El papel de la auditoría se vincula al control de las actividades relacionadas con los recursos humanos.<sup>14</sup>

### Fuentes de información para la auditoría de recursos humanos

La auditoría de recursos humanos se basa en verificaciones, seguimientos, registros y estadísticas. La figura 17.1 contiene una lista de algunos puntos que componen una auditoría de recursos humanos.<sup>15</sup>

### Amplitud y profundidad de la acción de la auditoría de recursos humanos

La auditoría de recursos humanos tiene una cobertura tan amplia como las propias funciones del área de RH, y presenta una segmentación semejante a las divisiones seccionales de los departamentos encargados de ella.<sup>16</sup> Las decisiones relativas a la cobertura y profundidad de la auditoría son las que orientan su procedimiento.<sup>17</sup> Las auditorías comienzan por una evaluación de las relaciones organizacionales que afectan la administración del potencial humano, incluso el personal de línea y de *staff*, las decisiones de los miembros del *staff* de recursos humanos y el apoyo económico necesario para los diversos programas. A partir de ahí se aplican diversas normas y me-

didias; se examinan los registros y los informes de personal; se analizan, comparan y, por último, se prepara un informe final con recomendaciones de cambios y modificaciones.

La auditoría es más profunda cuando evalúa programas, políticas y filosofías. A partir de la política de la organización, la auditoría de recursos humanos se dirige a uno o todos los niveles de productividad siguientes:<sup>18</sup>

1. *Resultados*: incluso los logros concretos y la resolución de problemas por parte de la administración vigente.
2. *Programas*: incluso prácticas y procedimientos de recursos humanos.
3. *Políticas*: tanto las explícitas y formalizadas por la empresa como las implícitas y no formalizadas.
4. *Filosofía de administración*: sus prioridades, valores, metas y objetivos.
5. *Teoría*: relaciones y exposiciones que explican y relacionan filosofías, políticas y prácticas de personal de la organización.

En suma, la auditoría permite comprobar:<sup>19</sup>

1. Hasta qué punto la política de recursos humanos se basa en una teoría aceptable.
2. Hasta qué punto la práctica y los procedimientos son adecuados para la política y la teoría adoptadas.

En el fondo, se trata de evaluar y medir los resultados del área de RH en sus actividades de mayor o menor prioridad, como:

- Indicadores de eficiencia y eficacia en cuanto a la formación de *staff*, capacitación y desarrollo, remuneración, prestaciones sociales y relaciones sindicales, entre otros.

## Nota interesante

### El efecto educativo de la auditoría de recursos humanos

Cuanto mayor y más descentralizada sea la organización, mayor será la necesidad de una auditoría que la cubra de forma sistemática. Muchas veces, la auditoría sirve como refuerzo de la capacitación de los ejecutivos que actúan en el terreno de los recursos humanos. Al dejar de lado su carácter fiscalizador, la auditoría puede tener un fuerte efecto educativo, porque permite relacionar la calidad del área de RH con diversos indicadores de eficiencia de la organización. La auditoría puede señalar los indicadores de la calidad del liderazgo, de la motivación en el trabajo, de la eficiencia de la supervisión y del desarrollo de los empleados y los administradores individualmente.

<sup>14</sup> MEE, JOHN F. (ed.), *Personnel Handbook*, Nueva York, Ronald Press, 1958, pp. 1081-1084.

<sup>15</sup> YODER, DALE, *Administração de pessoal e relações industriais*, São Paulo, Mestre Jou, 1969, p. 731.

<sup>16</sup> YODER, DALE, et al., "Employment relations audit", *op. cit.*, p. 730.

<sup>17</sup> *Idem*.

<sup>18</sup> LIKERT, RENIS, "Measuring organizational performance", *Harvard Business Review*, marzo/abril de 1958, vol. 36, núm. 2, pp. 41-50.

<sup>19</sup> AARONSON, ALBERT H., "Evaluation of personnel operations", *Personnel Administration*, mayo/junio de 1958, vol. 21, núm. 3, pp. 28-34.

Funciones básicas	Registros y estadísticas
1. Análisis y descripción de puestos	A – Especificaciones de puestos B – Cuestionarios de personal y tablas de requisitos C – Costos del análisis de puestos
2. Reclutamiento	A – Aplicación de cuestionarios de requisitos de empleados o listas de comprobación B – Número de candidatos por: <ul style="list-style-type: none"> <li>• fuentes</li> <li>• anuncios</li> <li>• recomendaciones de empleados</li> <li>• medios, etcétera</li> </ul> C – Costos de reclutamiento: <ul style="list-style-type: none"> <li>• por fuentes</li> <li>• por medios</li> </ul>
3. Selección	A – Bases para la selección (características personales): <ul style="list-style-type: none"> <li>• resultados de exámenes</li> <li>• listas de comprobación de entrevistas</li> <li>• estudios, capacitación</li> <li>• experiencia</li> <li>• referencias y recomendaciones</li> <li>• estado civil, etcétera</li> </ul> B – Registros de desarrollo de personal C – Inventario de personal D – Costos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• de entrevistas</li> <li>• de exámenes e interpretación</li> </ul>
4. Capacitación	A – Número de empleados preparados por la capacitación B – Grados y resultados de la capacitación C – Tiempo necesario de capacitación D – Costos de capacitación por tipo de capacitación
5. Nivel de empleados	A – Registros de productividad B – Costos del programa de registros
6. Ascensos y transferencias	A – Registros de ascensos y transferencias B – Registros de tiempo en servicio C – Costo de la sistematización
7. Mantenimiento de la moral y la disciplina	A – Registros de evaluación general: <ul style="list-style-type: none"> <li>• datos sobre el nivel de la moral</li> <li>• medidas disciplinarias, por tipo</li> <li>• disturbios</li> <li>• registros de asesoría</li> <li>• uso de las prestaciones, servicios, publicaciones, etc., de los empleados</li> <li>• sugerencias</li> <li>• registros de asuntos diversos</li> </ul> B – Costos por tipo de actividad
8. Salud y seguridad	A – Registros de salud: <ul style="list-style-type: none"> <li>• número de visitas al servicio médico</li> <li>• enfermedades por tipo</li> <li>• días perdidos por enfermedad</li> <li>• localización de los defectos físicos</li> </ul> B – Registros de accidentes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• frecuencia</li> <li>• intensidad</li> <li>• tipos de accidentes</li> </ul> C – Costos
9. Control de personal	A – Registros de empleados: <ul style="list-style-type: none"> <li>• total de empleados</li> <li>• total de horas trabajadas</li> </ul> B – Registros de rotación de personal C – Costos de retención y servicios de seguridad, indemnizaciones, etcétera
10. Administración de sueldos y salarios	A – Datos de la remuneración: <ul style="list-style-type: none"> <li>• nivel salarial</li> <li>• incentivos salariales</li> <li>• premios, etcétera</li> </ul> B – Valor de las prestaciones sociales C – Costo de vida D – Costo unitario de trabajo E – Costos de valuación de puestos y planes de incentivos
11. Contratos colectivos	A – Lista de sindicalizados B – Contratos en revisión, sometidos a arbitraje C – Suspensión laboral D – Cláusulas contractuales E – Costos de los contratos colectivos de trabajo
12. Registros de investigaciones	A – Los antes detallados

**Figura 17.1** Principales puntos de una auditoría de recursos humanos.