

## PANORAMA

# Ágora - VI Los informes sobre el capital humano

¿Es posible informar sobre el capital humano,  
y en caso afirmativo, por qué motivo  
y de qué manera?

Salónica, 24 y 25 de junio de 1999



## Ágora - VI

### Los informes sobre el capital humano:

¿Es posible informar sobre el capital humano, y en caso afirmativo, por qué motivo y de qué manera?

Salónica,  
24 y 25 de junio de 1999

Cedefop Panorama series; 20

Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, 2002

---

Puede obtenerse información sobre la Unión Europea a través del servidor Europa en la siguiente dirección de Internet (<http://europa.eu.int>).

Al final de la obra figura una ficha bibliográfica.

Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, 2002

ISBN 92-896-0114-0

ISSN 1562-6180

© Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional, 2002

Reproducción autorizada, con indicación de la fuente bibliográfica.

*Printed in Belgium*

**El Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional** (Cedefop) es el organismo de referencia de la UE para asuntos de formación profesional. Ofrece informaciones y análisis sobre los sistemas, las políticas, la investigación y la práctica de la FP.

El Centro fue creado en 1975 en virtud del Reglamento (CEE) n° 337/75 del Consejo.

Europe 123  
GR-57001 Thessaloniki (Pylea)

Dirección Postal:  
PO Box 22427  
GR-55102 Thessaloniki

Tel. (30) 310 490 111  
Fax (30) 310 490 020  
Correo electrónico: [info@cedefop.eu.int](mailto:info@cedefop.eu.int)  
Espacio internet informativo: [www.cedefop.eu.int](http://www.cedefop.eu.int)  
Espacio internet interactivo: [www.trainingvillage.gr](http://www.trainingvillage.gr)

**Editado por:**

**Cedefop**

Éric Fries Guggenheim, responsable de proyecto

Publicado bajo la responsabilidad de:  
Johan van Rens, Director  
Stavros Stavrou, Subdirector



# Preámbulo

*Las inversiones en capital humano suponen al menos un 10% del ingreso nacional en la mayoría de los países de la OCDE, si se consideran los gastos públicos y privados en educación inicial y lo invertido por ciudadanos y empresas en la formación postescolar. Un importe de este calibre obliga a plantear cuestiones políticas importantes sobre el volumen adecuado de gasto, la forma de asignar estos fondos a los diferentes tipos de inversiones en capital humano, y la distribución de los costes, incluyendo su incidencia sobre los más beneficiados.*

*Tom Healy, OCDE*

La formación permanente es uno de los credos de nuestra época. Las sociedades deben aumentar su inversión en formación profesional (FP) y garantizar a la vez el rendimiento social de dicha inversión. Para mantenerse en el mercado, las empresas tienen que invertir cada vez más en sus recursos humanos. Para mantenerse apto para el empleo, un ciudadano deberá continuar durante toda su vida formándose cada vez más. Y cuanto más se invierte, más preocupa la calidad y el rendimiento de esta inversión a todos los niveles. ¿Podrían los informes sobre el capital humano constituir una respuesta válida para esta creciente preocupación?

Esta reunión en el espacio Cedefop para el intercambio de ideas y experiencias – “Agora de Salónica, VI” – pretende traer a primer plano una de las tareas más retadoras de esta década: ¿cómo puede informarse sobre la inversión formativa de la empresa?, y ¿merece la pena hacerlo?

El objetivo de esta reunión es llamar la atención sobre los informes del capital humano y debatir su necesidad en beneficio de la sociedad, al aumentar la competitividad de las empresas y la empleabilidad de los ciudadanos. Ello incluye debatir la utilidad de estos informes desde el punto de vista empresarial, estatal y de los agentes sociales, y también a escala internacional. El objetivo a largo plazo de la reunión consiste en desarrollar una red europea de carácter informal y en elaborar un documento de debate para los agentes sociales que puedan apoyar la iniciativa a escala nacional. La reunión contribuirá también al trabajo de la Comisión Europea sobre elaboración de normativas contables para el registro de recursos humanos en los Estados Miembros.

El mínimo común denominador de este seminario es la necesidad de comprender mejor las relaciones existentes entre los informes sobre inversiones y políticas de capital humano y los resultados de éstas.

Todos los participantes de la reunión operan directamente en el campo de los informes sobre el capital humano, ya sea como profesionales, políticos o investigadores, representantes de los agentes sociales a escala sectorial, nacional o internacional, o de organismos públicos estatales o internacionales. Los ponentes y moderadores serán ejecutivos experimentados, responsables productivos e investigadores.

La reunión se estructurará en torno a tres grupos o talleres de trabajo para cada una de las tres escalas – la empresa, la escala nacional y la internacional -.

- (a) Los informes a escala de la empresa: experiencia y práctica con el sistema *Investors in People*
- (b) Intereses de estados y agentes sociales por los informes sobre el capital humano, y su actitud al respecto
- (c) Intereses de las organizaciones internacionales por los informes sobre el capital humano, y su actitud al respecto

Para los cuatro talleres habrá cuatro temas transversales:

- (a) ¿Qué motivos principales tiene la empresa para comenzar a informar sistemáticamente sobre su capital humano?
- (b) ¿Qué elementos deben incluirse en la contabilidad de recursos humanos?
- (c) ¿Debe crearse un sistema reglamentado?, ¿nacional o internacional?
- (d) ¿Debe la contabilidad de recursos humanos ser o voluntaria u obligatoria para la empresa?

Reseñamos a continuación cada uno de los talleres de debate

- (a) La información sobre capital humano a escala de la empresa

Este taller debatirá la *viabilidad y utilidad* de los informes sobre el capital humano a escala de la empresa.

Las empresas presentarán sus objetivos en la elaboración de informes sobre el capital humano, el método utilizado, sus ventajas y sus defectos. Los organismos que ofrecen herramientas estándar para estos informes presentarán su posicionamiento, el potencial presente y futuro para las normas estándar de información sobre el capital humano, sus ventajas y sus defectos.

- (b) Intereses de estados y agentes sociales por los informes sobre el capital humano

Este taller debatirá la probabilidad de adoptar reglamentaciones o convenios entre los agentes sociales sobre normas estándar para estos informes.

Los representantes de los estados y de los agentes sociales presentarán su posición frente a las normas estándar para informes sobre el capital humano, los objetivos y los elementos que deben incluirse en estos sistemas de informes, y el futuro potencial de reglamentación o de convenios sobre el tema.

- (c) Intereses de las organizaciones internacionales sociales por los informes sobre el capital humano

Este taller debatirá la *posibilidad de crear normas estándar internacionales* para los informes sobre el capital humano.



Los representantes de las organizaciones internacionales presentarán su opinión sobre la función de las organizaciones internacionales en el fomento de esta política y en la creación de normas.



# Orden del día de la reunión

## Jueves 24 de Junio de 1999

- 09.00 Discurso de bienvenida y apertura oficial del Ágora: Johan van Rens, Director del Cedefop
- 09.15 Introducción, por Sven-Åge Westphalen, Cedefop

### **Sesión I Informar sobre el capital humano a escala de la empresa; problemas y perspectivas**

- 09.30 Los informes sobre el capital humano de la Titan Cement Company S.A. (Grecia), Evangelos Boumis
- 09.50 El Balance Social en las empresas francesas, Syndex (Francia), Dominique Fruleux
- 10.10 Los informes sobre el capital humano en Dinamarca, KPMG C. Jespersen (Dinamarca), Jens V. Frederiksen
- 10.30 Debate sobre las experiencias en empresas
- 11.15 Comentarios sobre la aplicabilidad y viabilidad de las normas para informar sobre el capital humano, Ulf Johanson, Universidad de Estocolmo (Suecia)
- 11.30 Debate general sobre Informar sobre el capital humano a escala de la empresa
- 12.30 Análisis crítico de la primera sesión, Keith Drake, Universidad de Manchester

### **Sesión II El interés de Estados y agentes sociales por los informes sobre el capital humano**

Debate en mesa redonda de los agentes sociales: **“¿Qué pretenden, esperan y temen políticos y agentes sociales de los informes sobre el capital humano?”**

- 15.00 Ministerio de Trabajo de Finlandia, Programa Nacional de Desarrollo de los Puestos de Trabajo, Tuomo Alasoini
- 15.15 Ministerio de la Empresa y la Industria de Dinamarca, Gitte Hansen
- 15.30 Confederación Sindical Danesa (LO i Danmark), Bernt Fallenkamp
- 15.45 Organización noruega de empresarios, Helge Løvdal

- 16.00 Debate sobre “¿Qué pretenden, esperan y temen políticos y agentes sociales de los informes sobre el capital humano?”
- El interés de los agentes sociales por los informes sobre el capital humano.**
- 16.45 Isabelle Guerrero, Universidad de Aix-Marseille (Francia)
- 17.00 Per Bukh, Universidad de Århus (Dinamarca)
- 17.15 Debate general sobre El interés de los agentes sociales por los informes sobre el capital humano.
- 18.15 Análisis crítico de la segunda sesión, Keith Drake, Universidad de Manchester

### **Viernes 25 de Junio de 1999**

#### **Sesión III Interés de las organizaciones internacionales por los informes sobre el capital humano**

##### **“¿Es posible y conveniente crear normas estándar internacionales para informar sobre el capital humano?”**

- 09.00 George Varoufakis, Presidente del Consejo de Administración de ELOT, Sección griega de la Organización Internacional de Normas (ISO)
- 09.15 Riel Miller, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)
- 09.30 Frédéric Séchaud, Conservatoire National des Arts et Métiers, París, Director de proyecto en el Grupo ISO que trabaja en la norma ISO/FDIS 10015
- 09.45 Debate en mesa redonda de los agentes sociales sobre el interés de algunas organizaciones europeas por los informes sobre el capital humano
- Unión de las Confederaciones de la Industria y de los Empresarios de Europa (UNICE)
  - Confederación europea de Sindicatos (CES), Jean-Michel Martin
  - Comisión Europea, Dirección general XXII, Alexander Kohler
- 11.00 Comentarios sobre la posibilidad y conveniencia de crear normas estándar internacionales para informar sobre el capital humano, Stefano Zambon, Universidad de Padua (Italia)
- 11.15 Debate general
- 12.45 Análisis crítico de la tercera sesión, Keith Drake, Universidad de Manchester

# Índice

Preámbulo .....	1
Orden del día de la reunión.....	5
Índice.....	7
1. Ponencia del Sr. <i>Evangelhos Boumis</i> , Director de Recursos Humanos de Titan Cement Company .....	9
2. El balance social en las empresas francesas <i>Dominique Fruleux</i> .....	21
3. Los informes sobre el capital humano en Dinamarca <i>Jens Frederiksen</i> .....	45
4. Los informes sobre el capital humano: experiencias y propuestas debatibles en el “Ágora” <i>Ulf Johanson</i> .....	53
5. Informar sobre el capital humano <i>Keith Drake</i> .....	69
6. Los informes sobre el capital humano como área de interés para políticos y agentes sociales: el caso de Finlandia <i>Tuomo Alasoini</i> .....	78
7. Los informes sobre el capital humano: ¿resulta posible informar sobre el capital humano, y en caso afirmativo, por qué motivo y de qué manera?” <i>Helge Kielland Løvda</i> .....	88
8. La empresa autoformativa y la dirección empresarial <i>Isabelle Guerrero</i> .....	94
9. Normas internacionales para los informes sobre el capital humano <i>Riel Miller</i> .....	104
10. La gestión de la calidad para las empresas: desarrollar las competencias a través de una formación conforme a la norma ISO 10015 <i>Frédéric Séchaud</i> .....	111
11. Capital humano - Algunas observaciones sobre la posibilidad y ventaja de establecer una normativa internacional para los informes - El caso de Italia <i>Stefano Zambon</i> .....	119
12. Relación de Participantes .....	145



# **1. Ponencia del Sr. Evangelhos Boumis, Director de Recursos Humanos de Titan Cement Company**

Como miembro del Consejo de Administración del Cedefop, les doy la bienvenida. Mi intervención consistirá principalmente en presentar nuestro balance social y en explicar cómo hemos llegado en nuestra empresa a este resultado a lo largo de los años.

Creo que es necesario que dedique primero unos minutos a presentar brevemente el grupo empresarial, comenzando por unas fechas clave: la empresa construyó su primera fábrica en 1902 en Eleusis, en el Ática. Fue la primera planta de cemento de los Balcanes y del Mediterráneo Oriental. En 1911 se convirtió en sociedad anónima y en 1912 salió a Bolsa en Atenas. En 1948 empezaron a realizarse tímidamente las primeras exportaciones. En el año 1961 –es un hecho que quiero subrayar, dada la sensibilidad que muestra la empresa en lo que concierne a la protección del medio ambiente– se instaló el primer filtro eléctrico de Grecia. En 1962 se puso en marcha la segunda planta, aquí en la región de Salónica. Su producción era de 1 millón de toneladas anuales. En 1966 inició sus actividades otra planta en Beocia, con la cual se completaba en Grecia el número de unidades de producción, con una producción del orden de 5,5 millones de toneladas al año. Diez más tarde, más o menos, en 1988, la empresa empieza a internacionalizarse. Se crean una serie de centros de distribución en Estados Unidos y en Europa. En 1990, el comienzo de la década coincide con una fase en la que empezamos a diversificar nuestras actividades, regulándolas por un lado y dirigiéndolas a otros productos por el otro. En 1992 se adquiere una planta en Estados Unidos, en Virginia. En 1996 se realizó lo que consideramos una importante medida de modernización de nuestro sistema de informatización de la empresa, introduciendo el sistema SAP, y en 1998 iniciamos las compras en los países balcánicos, adquiriendo el 82 % de una planta en Bulgaria, en Pleven, y adquiriendo la mayoría de las acciones y formando un grupo empresarial con el Holder Bank, de la planta de Skopje en la Ex-República Yugoslava de Macedonia.

Estas son en resumen las fechas que en cierto modo han sido determinantes en la evolución de la empresa.

Veamos ahora una breve repetición de los datos de Grecia. Tenemos 4 plantas de producción de cemento con una producción total de 5,5 millones de toneladas, 6 centros de distribución repartidos por el país, desde Creta hasta Macedonia (en concreto Kavala). Se trata de los centros de Heraklion en Creta, de Rodas, de Kavala, de Eubea y de Larisa. 20 unidades de producción de hormigón acabado con una producción total de 1,3 millones de metros cúbicos al año. 12 canteras y minas con una producción total de 7 millones de toneladas al año y una unidad muy reciente, que produce enlucidos acabados.

A escala mundial, poseemos una planta de producción en Estados Unidos, como les mencioné anteriormente. Contamos allí con 8 centros de distribución, en Nueva Jersey, Carolina del Norte, Virginia, Tennessee, etc. En Europa tenemos 2 plantas de producción, concretamente en los Balcanes: una en Bulgaria y otra en Skopje. Cinco centros de distribución en el resto de Europa occidental: en Inglaterra, Italia, España, y dos en Francia. En Oriente próximo hemos instalado

recientemente 2 centros de distribución flotantes, uno en Alejandría (Egipto) y otro en Sataka, también en Egipto.

Les daré dos datos sobre nuestro balance económico. En 1988 tuvimos una cifra de negocios de 160 millardos. Los beneficios antes de impuestos eran de 36.500 millones de dracmas y el beneficio neto rondaba los 25.000 millones de dracmas. La producción total, teniendo en cuenta la producción en Grecia y en el extranjero, alcanzó 8,5 millones de toneladas de cemento.

Y un par de cifras sobre el personal empleado. A comienzos de 1999, el grupo empresarial en su conjunto empleaba a unas 3.900 personas: 2.115 en Grecia, 192 en Estados Unidos, 1.025 en la Ex-República Yugoslava de Macedonia (en Skopje), 350 en Bulgaria y alrededor de 200 en los centros de distribución.

Esta es, de forma muy resumida, la presentación del Grupo TITAN, que nos sirve para formarnos una idea sobre lo que comentaremos a continuación.

Teniendo en cuenta todo lo descrito, seguramente podemos llegar a algunas conclusiones. TITAN, como les dije, empezó en 1902. Tiene la peculiaridad de seguir siendo una empresa familiar. En este momento, está encabezada por la cuarta generación de herederos-fundadores y después de lo expuesto por mí habrán comprobado que el grupo empresarial ha experimentado un crecimiento constante. En los últimos tiempos ha empezado a diversificarse desde el punto de vista de los productos. Asimismo, ha empezado a internacionalizarse y ciertamente ha mostrado bastante sensibilidad en lo que a la protección del medio ambiente se refiere. Debo destacar en este punto que somos la única empresa en Grecia certificada según la norma ISO 14001, que se refiere a la protección del medio ambiente. Creo que no hay muchas industrias en general que lo obtienen. Por último, constatamos que a lo largo de la evolución de la empresa o el grupo empresarial se ha hecho una política social desarrollada cuyo fruto es precisamente el balance social que hoy nos ocupa.

Comenzaré otra vez por un poco de historia, ya que es necesario para que veamos el desarrollo y entendamos los resultados a los que llegaremos con respecto al balance social. Desde siempre, las relaciones entre dirección y personal han sido bastante amistosas con un ambiente de buena colaboración. Recuerdo personalmente cómo hace 30 años –y es que trabajo en esta empresa desde hace 30 años–, cuando el director bajaba a la fábrica de Eleusis, conocía a casi todo el mundo por su nombre de pila. Existía una política social atípica, se podría decir. Esta, sin embargo, constituyó el primer paso para que a continuación, y cuando empezamos a expandirnos y a crecer, surgiera una política social sustancial y más formal en el grupo empresarial. Así, hace 25 años, después de la restauración de las instituciones democráticas en Grecia, la dirección de la empresa decidió que era necesario formular una especie de estatutos en materia de política social.

Naturalmente, estos estatutos debían tener también un carácter dinámico y evolucionar adaptándose a las condiciones o circunstancias existentes en cada momento. Sin embargo, los ejes y principios fundamentales siguen siendo los mismos hasta el día de hoy. Veamos, pues, a grandes rasgos lo que esta política social de la empresa implicaba en el pasado y lo que implica hoy.



Dicha política social queda recogida en unos folletos que se reparten entre el personal y, en su caso, a terceros. Por tanto, es una información difundida en todo nuestro entorno inmediato y más amplio.

La política social de esta empresa incluye, en primer lugar, los principios, es decir, los objetivos que persigue la empresa, las relaciones entre empresa y trabajadores, las normas de trabajo, las condiciones de trabajo, la formación continua y el desarrollo del personal, las relaciones con los sindicatos (en Grecia, en el grupo empresarial están representados 8 sindicatos), las relaciones entre la empresa y las familias de los trabajadores, la comunicación y las formas de comunicación internas, los procedimientos de reparto de los beneficios, qué es lo que la empresa considera que debe ofrecer como parte de la sociedad y, por último, siempre están los deseos para el futuro, es decir, los objetivos que determinan la estrategia a seguir para que la empresa evolucione y crezca. Naturalmente, no todo lo que les acabo de mencionar como parte de la política social puede cuantificarse en un balance social que abarque todo este marco social. Todos los demás elementos susceptibles de socializarse, los hemos intentado incluir y figuran en el resultado del balance social que presentamos. Este balance social comenzó su andadura hace 17 años y en un principio tenía solo carácter interno, es decir, se aplicaba internamente, pero más tarde empezó a publicarse y a distribuirse a un público más amplio.

No comentaré en detalle determinados principios, aunque era mi intención –pero dado que ha pasado el tiempo y llevamos un poco de retraso– profundizar en algunos principios y en lo que persigue semejante balance social dentro de la empresa, lo que persigue con respecto a terceros. Pienso que este aspecto lo han analizado bastante bien y en profundidad los anteriores oradores y abundante bibliografía enviada por el Cedefop. Mi intención, pues, no es filosofar, mi intención es hacer una presentación que exponga un resultado, es decir, un producto concreto.

Veamos ahora qué es lo que abarca el balance social.

Empecemos en primer lugar con el producto social. Es un término empleado por nosotros, no sé si está establecido o no, pero en cualquier caso lo hemos determinado así. El producto social, ¿qué es? Se refiere a dracmas, es decir, se refiere a unidades monetarias y representa las asignaciones que la empresa destina en forma de unidades monetarias a su personal, al erario público, a los accionistas, a los acreedores y a la empresa misma. Veremos más adelante todo esto, cómo se ve reflejado. De momento, me limito a describirlo.

En segundo lugar, incluye el perfil del personal. Es decir, se elabora un documento en el que se reflejan las características principales de los recursos humanos comparándolas con los datos correspondientes de períodos anteriores, de manera que se extraigan determinadas conclusiones y se establezca la estrategia y la política de desarrollo de recursos humanos a seguir. Entre las características mencionadas se encuentran la mano de obra, el número de trabajadores, su edad, la movilidad, el absentismo y sus motivos, el nivel de formación y otros.

Un tercer elemento tiene que ver con la organización y el desarrollo del personal, es decir, básicamente, con la formación, formación profesional y formación continua. Aquí, el registro de datos sobre las capacidades y destrezas que poseen nuestros recursos humanos, así como el nivel de formación, nos dan cierta orientación a la hora de implantar programas de formación continua, que

naturalmente deben adecuarse a la carrera de cada trabajador. En este punto debo subrayar que la formación continua y profesional ha pasado a ser una norma imprescindible para la empresa, ya que se impone por la circunstancia de que se efectúan constantemente inversiones en nuevas tecnologías en las plantas.

Un cuarto elemento al que se hace mención en el balance social lo constituyen las prestaciones y los costes de personal, que incluyen el coste laboral, la cotización patronal, otras prestaciones y los beneficios. Además, se expone la política de ingresos de la empresa.

Un quinto elemento al que se hace referencia en el balance social es la productividad que guarda relación con el trabajo, como por ejemplo la evolución de la cifra de negocios por trabajador, el tonelaje producido por hora-hombre etc.

Como sexto elemento se incluye la seguridad e higiene. Dichos datos muestran la evolución de la prevención de accidentes, y confirman si los procedimientos y la formación en esta materia son correctos o no. Por supuesto, el seguimiento se realiza con la ayuda de índices conocidos y establecidos de frecuencia y gravedad de los accidentes.

Por último, el balance social incluye actividades de la empresa relativas al medio ambiente.

Estos son en resumidas cuentas todos los temas que abarca el balance social.

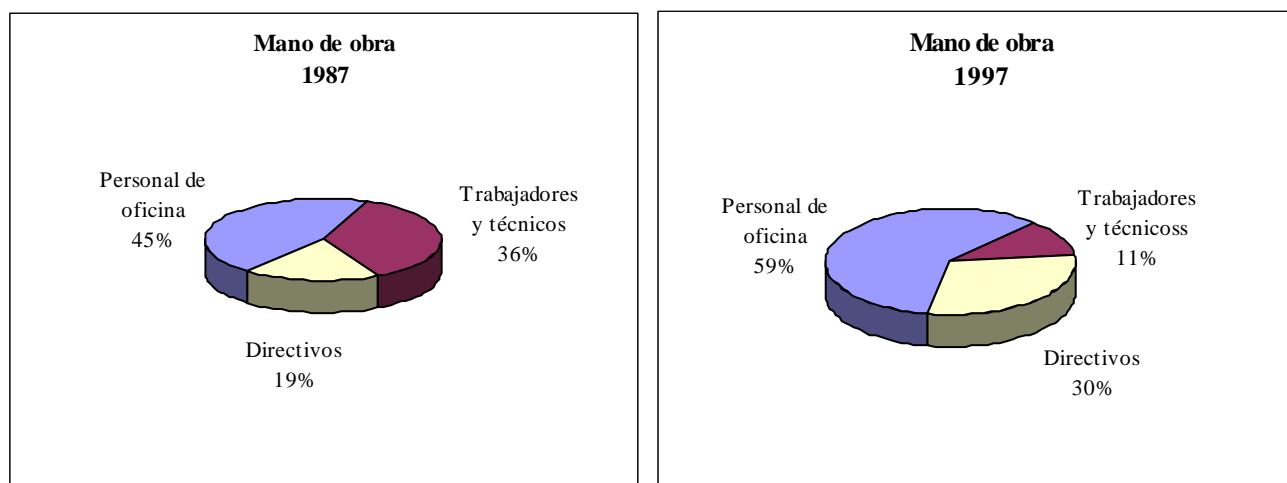
Veamos ahora cómo los elementos que les acabo de describir aparecen cuantificados, por así decirlo, en el balance social. Tenemos, en primer lugar, el producto social. Así lo hemos llamado, aunque, como dije anteriormente, no sé si el término está consagrado o no. Con este designamos nuestras ventas netas, que ascienden a 85.000 millones (todo expresado en dracmas), más los ingresos de otras procedencias (otros 2.800 millones): en total, alrededor de 89.000 millones. Restamos la materia prima, combustibles, repuestos y energía, etc. empleados en la producción y nos quedan unos 43.000 millones de dracmas como producto. Una vez descontadas las amortizaciones de este, permanece un importe de 41.000 millones, que es el que denominamos producto social. Ahora, ¿cómo se reparte este producto social? Si observamos el Cuadro 1 siguiente, verán que un 36% se asigna al personal, un 16% se reparte entre los accionistas en forma de acciones, el 20% es ingresado en el erario público en forma de impuestos y un 4% se asigna a los acreedores.

Cuadro 1: Reparto del producto social

	Millones de dracmas		%
<b>1. Personal</b>			
Salarios y retribuciones netas	10 117		
Contribución a fondos de seguridad social	2 663		
Cargas sociales	1 321		
Fondos para el pago de compensaciones por despido	376		
Ganancias repartidas entre directivos y cuadros medios de la empresa	450	14 927	36.3
<b>2. Empresa</b>		9 891	24.0
<b>3. Estado</b>			
Impuestos retenidos	1 394		
Renta y otros ingresos	6 878	8 272	20.1
<b>4. Accionistas (dividendos netos)</b>		6 696	16.3
<b>5. Acreedores</b>		1 358	3.3
<b>Producto social (total)</b>		<b>41 144</b>	<b>100.0</b>

Pasemos al segundo elemento, que se refiere al perfil del personal. En este punto no presentamos nada nuevo. Son muy conocidos todos estos datos que se reflejan o no se reflejan oficialmente en los diferentes balances. Está la mano de obra. A continuación, y enmarcadas dentro de esta mano de obra, se ven algunas categorías de personal de acuerdo con el nivel jerárquico, es decir, ejecutivos, empleados, trabajadores especializados, etc. (Diagrama 1).

Diagrama 1: Presencia proporcional de mano de obra



Hay una clasificación del personal según la edad (Diagrama 2) y otra según la antigüedad (Diagrama 3). A continuación están los niveles de formación del personal empleado (Diagrama 4). Aquí ven que aparecen como años de referencia siempre el año en curso que estamos analizando y una década atrás para poder establecer comparaciones. La formación ofrecida al personal la dividimos en tres tipos: formación en materia de gestión, en temas puramente técnicos y en informática. Se trata de programas formativos que se adaptan al progreso de la tecnología y los conocimientos, y a la experiencia del trabajador.

Diagrama 2: División de la mano de obra por edades

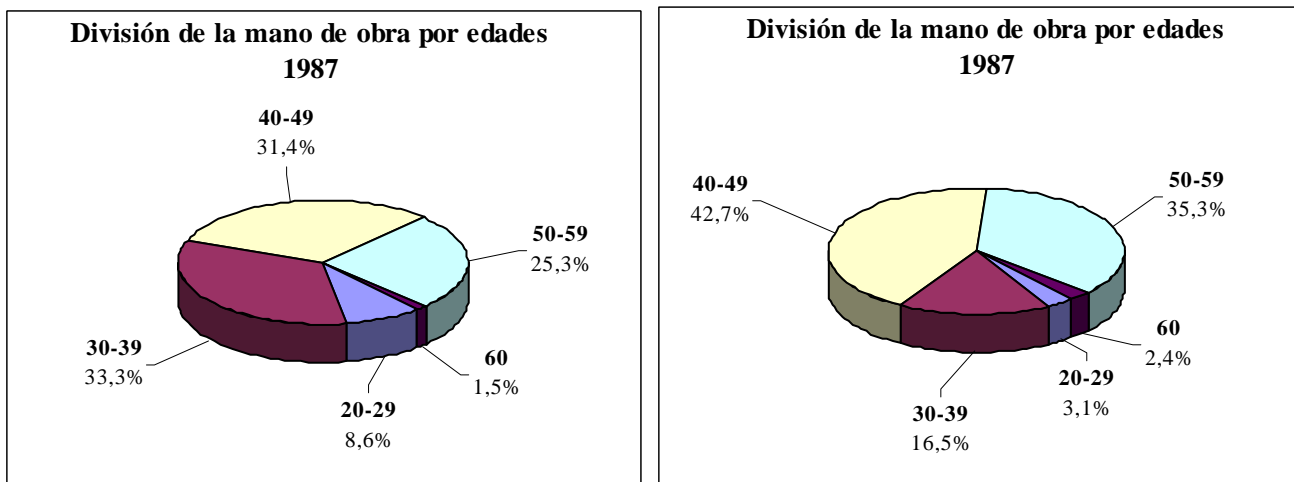


Diagrama 3: División de la mano de obra por antigüedad

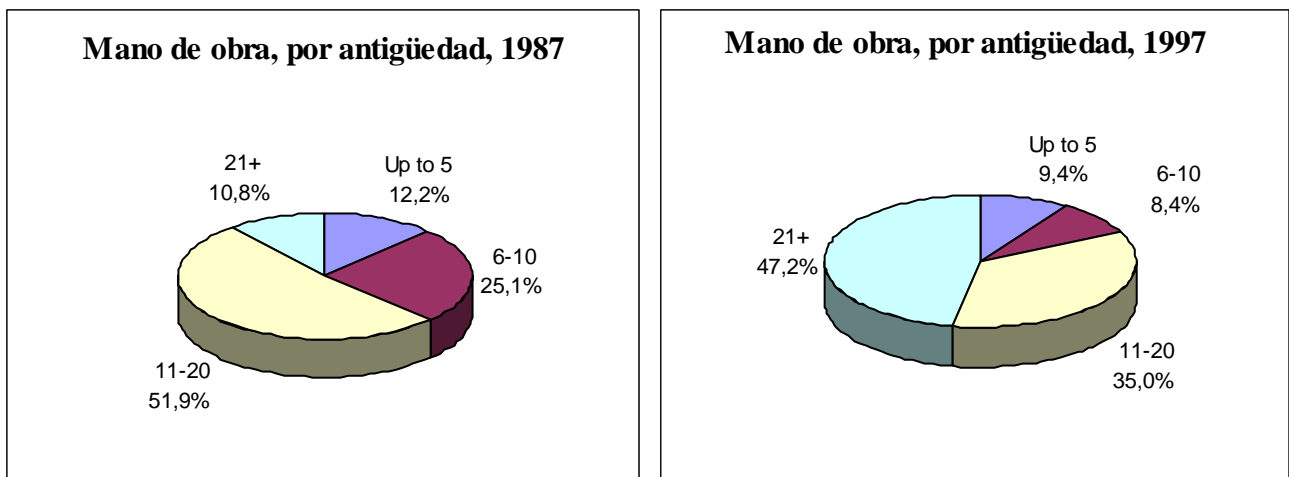
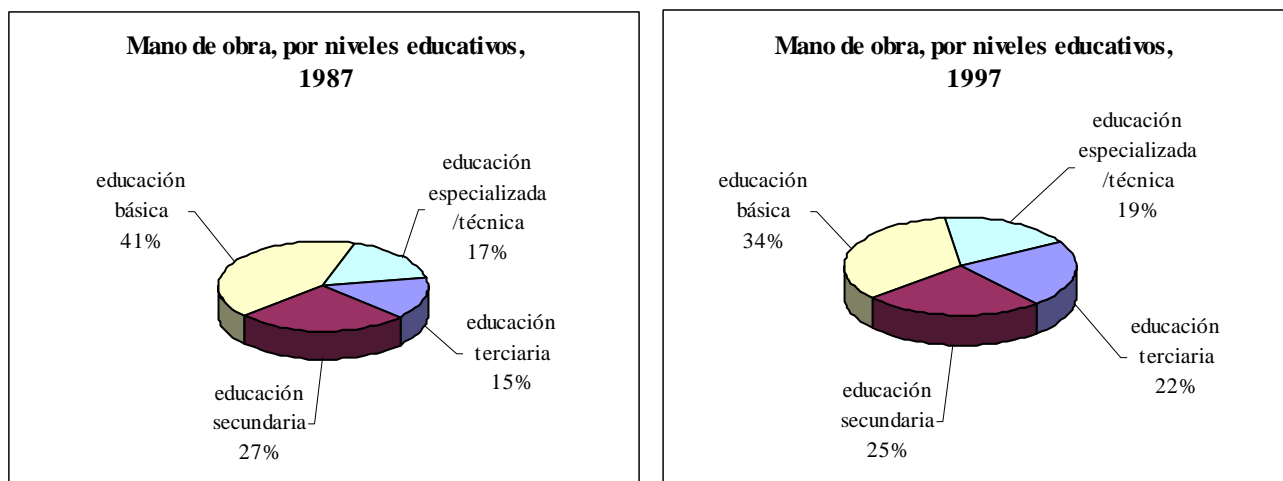


Diagrama 4: División de la mano de obra por niveles educativos



Los diagramas 5, 6 y 7 siguientes muestran los gastos en formación profesional.

Diagrama 5: Personal en formación

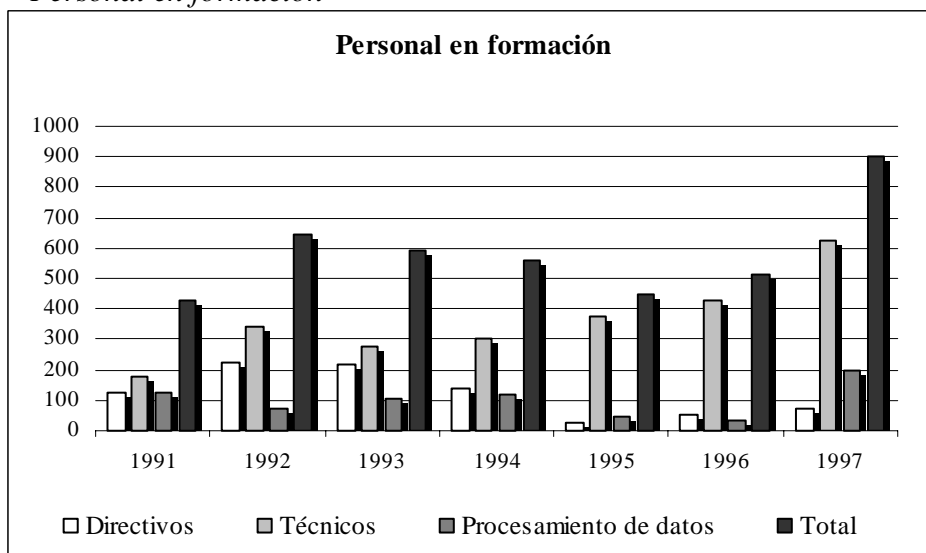


Diagrama 6: Horas-hombre dedicadas a la formación

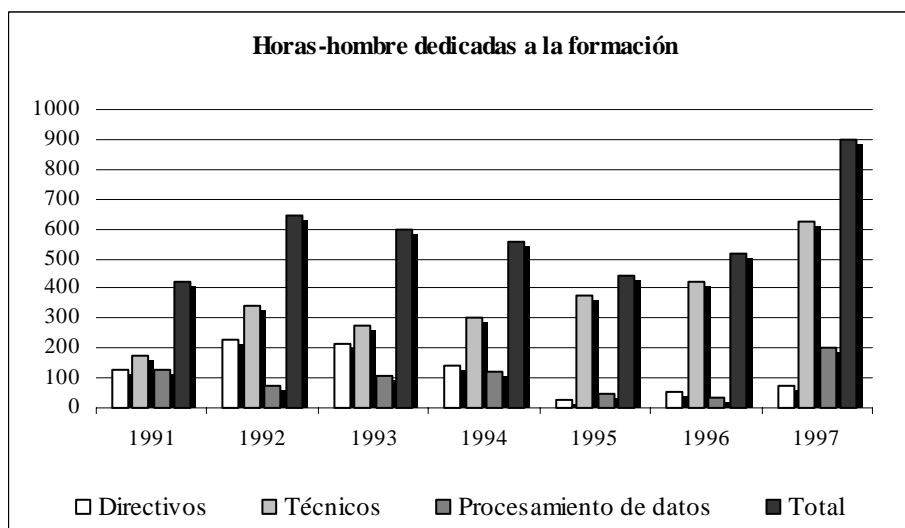
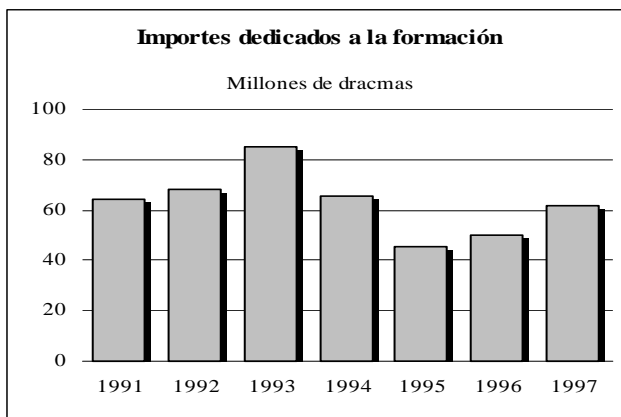


Diagrama 7: Importes dedicados a la formación



Los diagramas 8 y 9 muestran los datos sobre retribuciones y salarios, comparando con el coste de la vida, el índice de precios y la inflación.

Diagrama 8: Índice de incremento de salarios nominales frente a coste de la vida

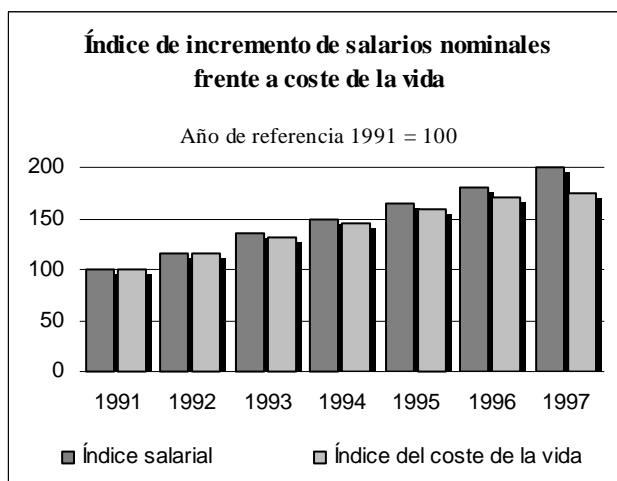
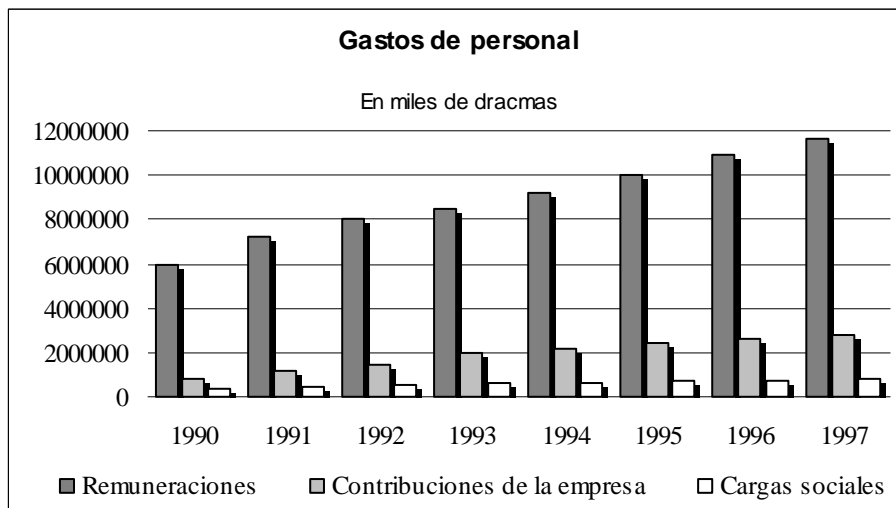


Diagrama 9: Gastos de personal



Pasamos a la productividad. El Diagrama 10 representa, como antes he mencionado, la evolución de la cifra de negocios por trabajador, y el Diagrama 11 muestra la productividad, el tonelaje producido por hora-hombre. Como pueden ver, hay un progreso bastante importante en materia de productividad. De allí se han derivaron además las condiciones que nos permitieron ir mejorando y ampliándonos como grupo empresarial.

Diagrama 10: Cifra de negocios por trabajador

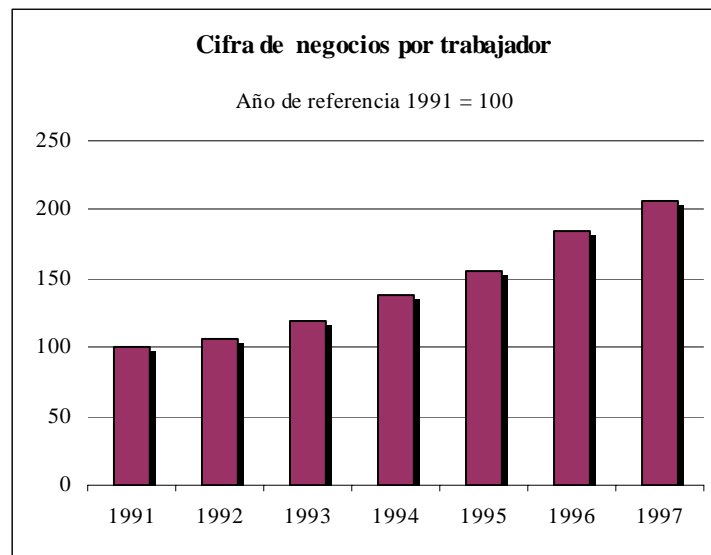


Diagrama 11: Evolución de la productividad para las cuatro plantas



Por último, tenemos datos referentes a la seguridad e higiene: la tasa de frecuencia y gravedad de los accidentes acaecidos en nuestras plantas (diagramas 12 y 13).

Diagrama 12: Tasas de accidentes en las plantas Titan y en la industria cementera de otros países

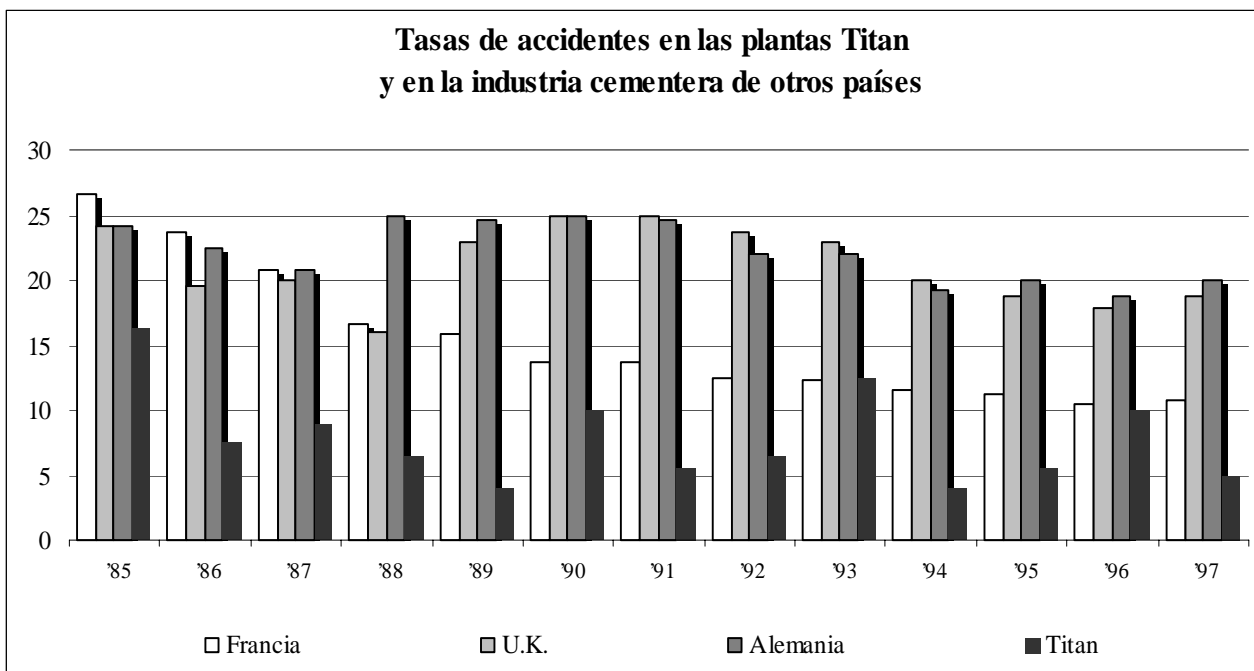
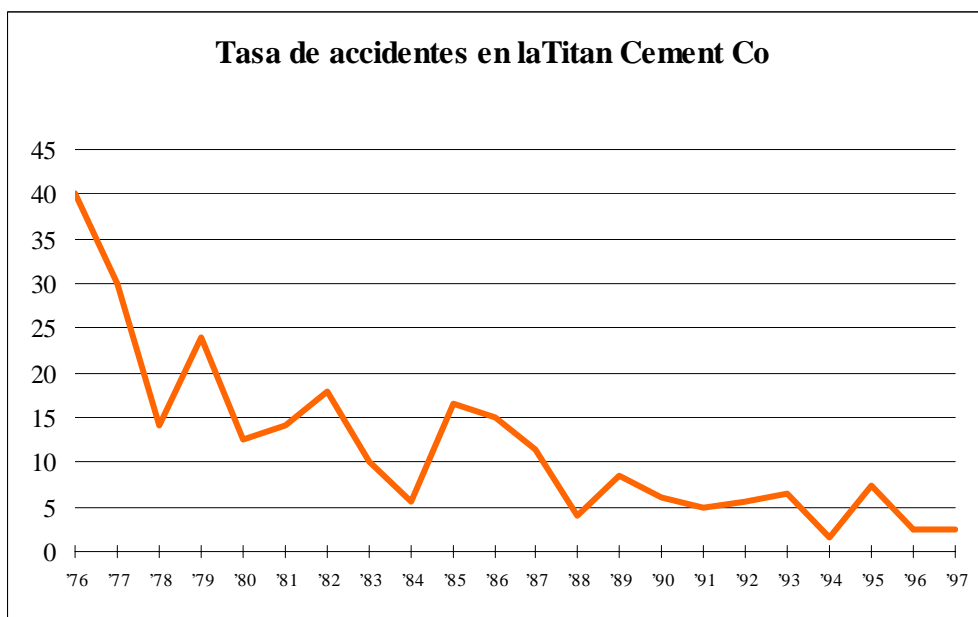


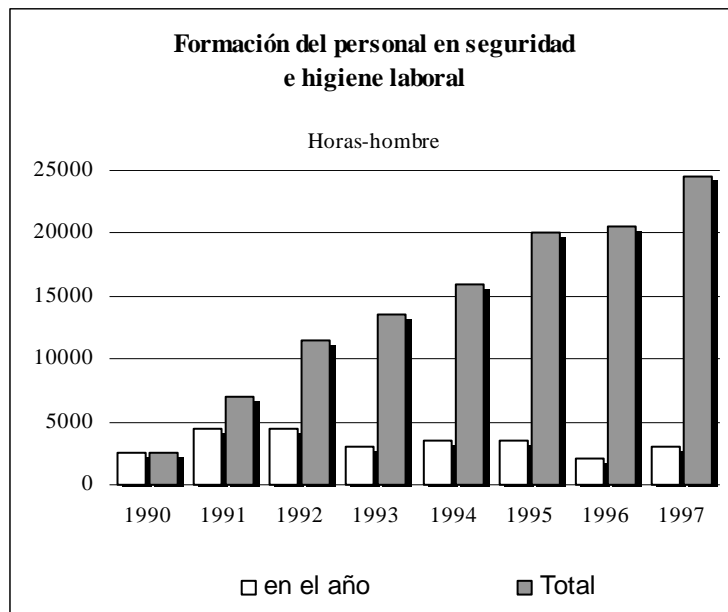
Diagrama 13: Tasa de accidentes en la Titan Cement Co



El diagrama 14 indica a su vez las horas empleadas en la formación del personal en temas de seguridad e higiene.



Diagrama 14: formación del personal en seguridad e higiene laboral



Estos son en resumen los elementos presentados en el balance social. Creo que los problemas y las problemáticas planteadas en Agora VI seguramente contribuirán –si se encuentran determinadas soluciones– a que nosotros también mejoremos nuestro balance social. Sobre todo contribuirán a que en adelante las empresas en general presenten además del capital financiero y el posible valor comercial que tengan, el valor de los recursos humanos de que disponen, cuantificados de alguna forma.



## 2. El balance social en las empresas francesas

### *Dominique Fruleux*

El balance social existe en Francia desde hace un lapso de 20 años, tanto como normativa legal como en la práctica social. Su existencia se halla estrechamente vinculada a la de los comités de empresa y sus atribuciones económicas y sociales.

Este vigésimo aniversario ha suscitado coloquios, artículos e incluso un dictamen reciente del Comité Económico y Social (CES) <sup>(1)</sup>.

El examen crítico de los resultados de esta “institución” del balance social y el debate sobre su futuro pueden contribuir por un lado a reestructurarlo, y por otro pueden confluir y enriquecerse mutuamente con los proyectos actuales de informes y consulta a los trabajadores a escala europea, para lo que se precisan experiencias de apoyo.

Dentro de la reflexión sobre “el balance del capital humano”, la experiencia con los balances sociales en Francia puede ser generadora de enseñanzas:

- (a) el balance social corrobora la posibilidad de definir indicadores cuantitativos con una estructura firme. Gracias a ello, permite cartografiar los recursos humanos de una empresa bajo diferentes aspectos, como los empleos o la formación;
- (b) el balance social no se ha diseñado como herramienta para la dirección, sino ante todo como herramienta para el diálogo social. Tal y como se ha desarrollado su aplicación en Francia, puede juzgársele como un constructo social, integrado en una dinámica más grande, la de información y consultas a los trabajadores, bastante avanzada en el caso francés;
- (c) el balance social, con todo, no puede resolver todas las cuestiones que plantea la valoración de los recursos humanos, ya que la transición del plano cuantitativo al plano cualitativo constituye un problema generalizado.

### **2.1. El balance social: producto de una historia social y de una voluntad política, traducidas en una ley de 1977**

#### **2.1.1. El balance social se enmarca en dos características francesas**

- (a) en la historia de la inclusión progresiva de los trabajadores, de sus reivindicaciones de derechos (código del trabajo) y de sus métodos de representación (creación de los comités de empresa en 1945, reconocimiento del papel de los delegados sindicales en 1968);

---

<sup>(1)</sup> Véase el Anexo 1: dictamen del Consejo Económico y Social, 26 de Mayo de 1999

(b) y en la tradición de las relaciones trabajadores-patronal, a menudo difíciles, más una frecuente intervención del Estado con carácter incentivador o legislativo.

### **2.1.2. Se encuentra mediatizado por su contexto socioeconómico:**

Francia, agitada por los sucesos de Mayo del 68, se encuentra ansiosa de cambios. Las reivindicaciones obreras son fuertes, particularmente en cuanto al grado de participación de los trabajadores. Las corrientes dominantes aspiran por un lado a modernizar la nación, y por otro a reconciliar a las empresas con sus trabajadores y con la sociedad.

Determinados grupos patronales franceses y de otros países, conscientes de que la imagen de marca y el éxito a largo plazo de sus empresas no sólo dependían de sus resultados económicos, aspiraban a eliminar barreras entre la esfera económica y la social.

La preocupación por evaluar la esfera social generó diversas experiencias: desde el análisis de la situación social de la empresa hasta la síntesis sobre la forma en que ésta utilizaba las “energías sociales” y contribuía a su regeneración <sup>(2)</sup>.

Pero los proyectos de balance social por la empresa divergían entre sí, prefigurando los términos y desafíos de una polémica que sigue estando en vigor. Algunos daban prioridad a su empleo como herramienta de gestión, mientras que otros resaltaban el cariz de instrumento para la concertación y el diálogo social, que permitiría asociar en éste al personal y sus representantes. El campo de aplicación variaba por tanto según el proyecto: limitado a la empresa y sus trabajadores, o bien ampliado a otros interlocutores de la empresa, hasta incluir las relaciones de la empresa con la sociedad en general, particularmente en materia ambiental.

En función de la amplitud de las cuestiones planteadas, de los interlocutores interesados y del grado de “transparencia” pretendido, las propuestas sobre la publicación y difusión del balance social también mostraban grandes diferencias.

### **En definitiva, el balance social termina imponiéndose por voluntad estatal**

En 1974, el recién elegido Presidente de la República Valéry Giscard d’Estaing, tradujo esta voluntad de cambio creando particularmente una comisión de estudios para la reforma de la empresa.

El informe “Sudreau”, elaborado sobre la base de un fuerte consenso, recogía las críticas dirigidas a las empresas desde el contexto de los nuevos objetivos sociales, y en particular, ponía en tela de juicio de las condiciones de trabajo heredadas del *tailorismo*. Intentaba reconciliar las dos diversiones de la empresa, “a la vez fuente principal de creación de riqueza y empleos y entorno de

---

<sup>(2)</sup> Balance social de la empresa, actas de la reunión celebrada el 7 de Junio de 1975, Institut de l’Entreprise. Alain Chevalier, *Le bilan social de l’entreprise*, Masson, París, 1976, p.164.

la vida cotidiana para millones de franceses, que colectivamente ejercen en ella el trabajo asalariado”.

El proyecto de balance social figuraba en el primer capítulo de propuestas de este informe.

Admitida por el gobierno, esta propuesta de balance social (aparte de las experimentaciones en curso) fue la única en transformarse rápidamente en ley y en aplicarse a partir de 1978. La polémica fue de carácter limitado y dio lugar a determinadas críticas por parte del Consejo Económico y Social; se produjeron algunos debates y enmiendas en el Parlamento, que hoy reflejan las opciones entonces realizables y la forma por la que el Estado llegó a tomar su decisión.

## **2.2. El balance social: herramienta para el diálogo social entre las partes de la empresa**

### **2.2.1. Una difusión selectiva y una publicidad limitada.**

Enmarcado dentro de la relación empresario-trabajador, el balance social responde a la preocupación de mejorar la formación en la empresa, como consecuencia directa de la creación de las instituciones representativas del personal, sin cuestionar por ello el poder de decisión del jefe de la empresa. Según los parlamentarios, no se trataba de crear una simple obligación administrativa nueva, sino de hacer posible que todas las partes interesadas pudieran obtener, a través de una información estructurada, ordenada y numérica, una visión global de su empresa o centro de trabajo, y desarrollar asimismo el diálogo social.

Desde el comienzo, los directivos de empresas consideraron que *“el balance social constituye ante todo un asunto interno a la empresa, ideado para iniciar un diálogo sobre lo que se desea construir en común (3)”*. *“El balance social no es un documento publicitario”*, señalaba la Unión de industrias metalúrgicas y mineras (UIMM).

La presentación del balance social es obligatoria y su difusión se restringe:

- (a) al comité de empresa, quien debe dar su dictamen durante una reunión específica;
- (b) a los delegados sindicales, cuya función había reconocido ya la ley de 27 de Diciembre de 1978;
- (c) a los accionistas, que, como indica la ley de 24 de Julio de 1966, deberán recibir los “documentos necesarios para formarse una opinión con conocimiento de causa y extraer un juicio objetivo sobre la gestión y la marcha de los asuntos de la empresa (4)”;

---

(3) Jean-Bernard Forcade, Asociación Nacional de Directores de Personal (ANDP), 1977, citado por Le Monde del 21 Enero de 1998.

(4) Artículo 162 de la ley nº66-537 de 24 de Julio de 1966 sobre sociedades comerciales.

- (d) al inspector de trabajo, para informarle de la situación social y facilitar su intervención;
- (e) a todo trabajador que lo solicite.

El papel del comité de empresa (CE) es predominante: de hecho, la dirección debe elaborar y comunicar con prioridad al CE un borrador quince días antes de la reunión en la que éste debatirá dicho proyecto y elaborará su dictamen. El balance social no puede (teóricamente) difundirse a nadie más antes de que se celebre esta reunión.

El balance social debe elaborarse cada año, durante los cuatro meses primeros de un año civil. Por tanto, no coincide obligatoriamente con el periodo de ejercicio contable de una empresa.

### 2.2.2. El contenido del balance social, estipulado por decreto sobre la base de consultas

El balance social constituye un informe esencialmente numérico y retrospectivo. El gobierno, que aspiraba a evitar las valoraciones subjetivas y a favorecer el diálogo, deseaba fomentar la elaboración de indicadores objetivos que permitieran distinguir un hecho (el balance social) de sus comentarios (la reunión del comité de empresa). Así y todo, los análisis del balance social se utilizarían para la preparación de programas sociales, como el de mejora de las condiciones de trabajo.

El balance se presenta bajo la forma de una codificación y presentación anual formal de datos obligatorios, de los cuales cerca del 80 por ciento obran en conocimiento del comité de empresa.

*“El balance social recapitula en un documento único los principales datos numéricos que permiten valorar la situación de la empresa en el ámbito social”* (art. L 438-3). *Se trata así mismo “de registrar los nuevos hechos y de valorar los cambios sucedidos durante el año transcurrido y los dos años precedentes”* (art. L483-3, apdo. 1 del Código del Trabajo).

Así pues, el balance social queda estrictamente limitado a las relaciones profesionales. No integra los aspectos denominados “sociales”.

La ley estipula los temas de los siete capítulos que un balance debe incluir, detallándose dichos puntos por decreto, tras consulta con las organizaciones sindicales y profesionales.

El decreto incluye una lista de 134 indicadores, adaptada al tamaño de la empresa o del centro de trabajo.

Diversos reglamentos han precisado diferencias de detalle para cada sector de actividad. El capítulo más desarrollado es el correspondiente al empleo <sup>(5)</sup>.

<i>Capítulos del balance social</i>
Empleo
Remuneraciones
Condiciones de higiene y de seguridad
Otras condiciones de trabajo
Formación
Relaciones profesionales
Otras condiciones de vida relacionadas con la empresa

---

<sup>(5)</sup> Véase el anexo 2: extracto de los indicadores en la industria francesa: capítulo I -el empleo, capítulo V - la formación

### **2.2.3. Extensión paulatina de su campo de aplicación**

El campo de aplicación del balance social es el correspondiente a la legislación sobre creación del comité de empresa, pero con la condición de una plantilla regular de 300 trabajadores.

Según el derecho laboral francés y la noción de empresario, afecta a todo centro de derecho privado, del sector comercial o no comercial (sociedades comerciales, asociaciones, etc.).

A este campo de aplicación del sector privado se añadió una parte del sector público (empresas públicas, en servicios estatales y colectividades locales).

A pesar de sus anteriores reticencias, e incluso sin reglamentación adaptada, el Estado fue aplicando progresivamente los criterios del balance social a determinados sectores de la administración pública estatal (informe anual sobre el estado de la función pública) o de la administración pública territorial (un 80 por ciento de los *Conseils Généraux* presentaban balance social en 1996 <sup>(6)</sup>).

Posteriormente, a través de decretos promulgados en 1998, el balance social se implanta en los centros públicos hospitalarios <sup>(7)</sup> y, en 1997, la administración pública territorial integra los siete capítulos del balance social como informaciones que deben figurar obligatoriamente en los informes sobre el estado de una colectividad.

## **2.3. El balance social: su transformación en un contexto diferente al de 1977**

Es necesario precisar que no existe una evaluación de la situación real del balance social en la empresa, ni de su utilización. El siguiente análisis recoge las opiniones de observadores ajenos a la empresa (CES, investigadores, periodistas o consultores - nuestro caso privilegiado: expertos contables para los comités de empresa -).

### **2.3.1. Una obligación respetada, una aplicación que revela la gestión y las relaciones sociales**

La realización de esta nueva disposición legislativa se llevó a cabo sin dificultades particulares.

Fue desarrollándose de manera muy paulatina, partiendo del umbral de 750 trabajadores en 1979, y a partir de 300 trabajadores desde 1982.

---

<sup>(6)</sup> Emmanuel Abord de Chatillon & Céline Desmarais, *Le bilan social territorial : outil de pilotage, d'information et de communication ou mode organisationnelle?*, Acta del coloquio sobre el Vigésimo aniversario del balance social, Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi (LIRHE), Universidad de ciencias sociales, Toulouse I, 5 y 6 de junio de 1997.

<sup>(7)</sup> Decidido por la Ley de 1986.

El ministerio de trabajo organizó reuniones con los comités de empresa, para señalar la nueva obligación y aumentar su interés por dinamizar la gestión social en la empresa.

Por otro lado, el marco general legislativo y reglamentario es particularmente flexible. Ofrece un cierto grado de libertad y de iniciativas para que cada empresa elabore, con participación de su propio personal, un balance social lo más próximo posible a su propia realidad.

El balance social se caracteriza también por las escasas posibilidades de control: únicamente cuando el empresario no presenta el balance social al comité de empresa (CE) puede acusarse a aquél de obstaculizar el funcionamiento del CE. No se ha previsto sanción alguna en caso de informaciones erróneas o incompletas, o cuando el balance no se comunica los restantes destinatarios. Esta ausencia de control fáctico (verificación y sanciones) es probablemente inherente al tipo de informaciones que un balance implica (con frecuencia conocidas y verificables por los propios representantes de los trabajadores) y a la difusión restringida del mismo (contrariamente a las cuentas sociales). En aplicación de una directiva europea, la Comisión de Operaciones en Bolsa interroga a las empresas registradas sobre la existencia, la publicidad y la difusión de su respectivo balance social; pero el control por la COB apenas se centra en dicho aspecto...

La patronal francesa, considerando la importancia de las actividades reivindicativas de la época, temía que la publicación y difusión de los balances sociales implicase comparaciones y el riesgo, para algunos, de producir más reivindicaciones y conflictos. Pero no fue así. Recordemos que, si bien el balance social fue ideado en un periodo de crecimiento económico (los 30 años “gloriosos”), su aplicación se llevó a cabo cuando cundía ya la crisis económica comenzada en 1974.

Contradiendo el temor empresarial de que la administración comparase las informaciones contenidas en los balances sociales, no se llegó a dictar ninguna orden relativa a la centralización de estos datos. Tampoco llegó a publicarse ninguna estadística sobre la aplicación de la ley.

La labor de análisis y comparación se limita, a escala macroeconómica, al trabajo de algunos investigadores (la central de balances sociales analiza 500 balances con una serie de 450 criterios, lo que permite comparaciones por tamaño y actividad), a la publicación anual de una clasificación anual de las primeras 50 empresas francesas, a su utilización confidencial por los inspectores de trabajo, o bien, dentro de la empresa, al uso particular que hacen de ellos los comités de empresa.

Las organizaciones profesionales de la patronal opuestas inicialmente a la ley la han aplicado sin embargo a escala global. Según los estudios parciales realizados (y según nuestra experiencia), puede considerarse que la gran mayoría de las empresas afectadas respeta la obligación (entre dos terceras y tres cuartas partes de las mismas).

En realidad, el balance social se ha tendido a considerar por lo esencial como una nueva obligación legislativa, sin provocar ni los temores expuestos por una crítica demasiado esquemática<sup>(8)</sup>, ni las esperanzas o el entusiasmo que había desatado su aparición.

---

(8) “Le bilan social : une bombe à retardement ” Raymond Vatier, en Le Monde, 12 de febrero de 1980.



El balance social continua siendo fiel a la noción de los índices o indicadores y a la idea de que la labor de cuantificación constituye un elemento de neutralidad en la información social utilizable para el diálogo entre la dirección y los representantes de los trabajadores.

Las propuestas contenidas en el informe Sudreau - casi todas de elementos cualitativos -, formuladas después por el CES y el gobierno y que no han llegado a integrarse en la ley o apenas a aplicarse, forman parte hoy de las críticas al balance social.

Superando el papel de herramienta de concertación entre la dirección y los representantes de los trabajadores, algunas empresas difunden intensamente su balance social - o bien algunos extractos de éste - entre su personal y sus accionistas, o bien le dan un carácter público con un claro interés informativo (“el escaparate social”). Pero la mayoría de las empresas mantiene hoy una actitud reservada, limitando estrictamente la difusión de su balance a lo prescrito por la ley.

Lo mismo puede decirse de su contenido: algunas empresas han practicado una presentación menos académica e innovadora, como una determinada gran empresa que había elaborado un balance “con dos caras” (anverso: balance económico, reverso: balance social). Otros ensayos quedaron circunscritos a los años sociales de economía boyante...

De hecho, los balances sociales testimonian con frecuencia las realidades sociales practicadas en la empresa, pero también el sistema de relaciones sociales y las prácticas en vigor dentro de la empresa. De esta manera, la calidad y la fiabilidad de los indicadores depende no solamente de los sistemas de información de la empresa, sino también de la calidad del diálogo social, surtido de datos por aquellos. Puede verse, cuando existe un diálogo social, a los CE solicitar y obtener indicadores más precisos (p.e. por tipo de empleo y no sólo por grandes familias socioprofesionales), o incluso cómo un debate dentro de un CE lleva a modificar la gestión social de la empresa (p.e. transformando las horas extraordinarias en nuevos contratos).

De esta manera, el margen de tolerancia que la ley ofrece se utiliza en ocasiones para enriquecer los conocimientos sobre la situación social de la empresa y sus agentes.

Pero también se emplea a veces para dar a los indicadores un contenido bastante distinto al indicado por decreto (p.e. “plantilla permanente” no siempre equivale al personal con contrato indefinido y con dedicación completa, presente en la empresa desde un 1 de enero a un 31 de diciembre). Las informaciones recogidas provienen de servicios distintos, y su calidad depende frecuentemente de los programas informáticos utilizados, los medios destinados a esta labor y los procedimientos aplicados para su recopilación. Cuando el balance social se considera como un “lastre” y una simple obligación legal, puede llegarse a confiar su elaboración a personas en prácticas o a empresas exteriores. Apenas controlable y escasamente utilizado como herramienta de gestión, el balance social no ha alcanzado toda la fiabilidad que pudiera teóricamente lograr en otro caso.

El objetivo de utilizarlo como elemento de planificación, propuesto durante los debates de 1997, no parece haberse hecho realidad. En efecto, era presuntuoso pensar que la elaboración y la difusión de indicadores sociales podrían llegar a provocar una modificación en el comportamiento de los diferentes interesados, y en particular de las direcciones. En algunos casos han conseguido

integrarse algunos temas propuestos y debatidos en un CE, pero la discreción de los directores de empresa obstaculiza totalmente la visión realista de esta materia.

Por otro lado, la informática ha permitido a las empresas dotarse de sistemas de gestión cada vez más elaborados, al principio para los elementos financieros y posteriormente también para los sociales.

### **2.3.2. Las evoluciones del entorno económico, social y jurídico**

#### *La transformación de la empresa y la mutación del trabajo*

Dos tendencias contradictorias en materia de evolución de las condiciones de trabajo y del empleo parecen coexistir hoy en día: la tendencia al enriquecimiento del trabajo y a la optimización de las competencias, a la que se contraponen determinadas prácticas que suponen riesgos de desvalorización del trabajo. Las reorganizaciones suelen orientarse hacia la mejora de la productividad, la mayor flexibilidad, la reducción de costes gracias a la externalización de la plantilla y de los problemas que supone la gestión del personal. La competencia y el espíritu de iniciativa pasan a segundo plano ante el predominio de la economía y el respeto a los procedimientos imperativos.

La mundialización y la globalización provocan una intensificación de las condiciones de competición, que justifican con razón o sin ella despidos y opciones de externalización decididas por las empresas.

Además, la estructura y el aspecto de las empresas cambian: concentración en lo esencial del sector, adquisiciones-fusiones, descentralizaciones, filializaciones, externalización y disociación hacia estructuras que desplazan al trabajador de la esfera del derecho laboral y le confieren en muchos casos un estatuto perteneciente al derecho comercial. Estas modificaciones de la dimensión empresarial se traducen en consecuencias sociales: modificación de convenios colectivos, cifras de personal inferiores al límite... En los últimos 25 años, parece que las consecuencias sociales de estos movimientos de externalización de actividades y de trabajadores han sido mucho más perceptibles que los efectos positivos que hubieran podido esperarse de la valorización de competencias y la responsabilidad del trabajador. La idea según la cual el rendimiento a largo plazo de una empresa depende la atención que ésta preste a la formación de su plantilla, al desarrollo de su sentido de la iniciativa y de su capacidad para trabajar en equipo, y a los medios para generar una auténtica adhesión a los proyectos técnicos y económicos de la dirección, ha quedado finalmente relegada a un papel relativamente secundario en los procesos de reorganización de empresas.

Se desarrollan “nuevas formas de empleo” (contratos temporales, trabajos esporádicos, jornada parcial).

Por otro lado, la evolución estructural de los sectores económicos y su importancia relativa (disminución de la industria, aumento de los servicios) se acompaña de una reducción del número de grandes empresas y un incremento de las PYMEs. Con fecha de 1.1.1988, el balance social se

aplicaba a 6,7 millones de trabajadores, lo que implica un 40,7 % de la población activa (en 1982 se aplicaba a 5,5 millones, que sin embargo equivalían a más del 50 % de la población activa).

- Las profundas mutaciones que experimentan las empresas y los trabajadores influyen sobre el balance social y, viceversa, conducen a plantear el papel que éste puede plantear para el control de dichas evoluciones.

Considerando la recomposición del trabajo y de su organización, resulta legítimo interrogarse sobre las dimensiones reales de la empresa <sup>(9)</sup>. Una corriente actual tiende a considerar el elemento “social” generado por la actividad de la empresa en todas sus proyecciones: empleos inducidos, externalizados... referidos al ámbito del ejercicio de su poder.

El balance social, adherido a un hipotético núcleo de actividades y empleo, corre un grave riesgo de quedar obsoleto si no se adapta a la realidad de la empresa-red o archipiélago...

### *La polémica sobre la medida del rendimiento de la empresa y las herramientas de mediciones sociales*

Las herramientas habituales de gestión parecen cada vez menos idóneas para apreciar la eficacia de las formas de cooperación consideradas indispensables por la empresa de hoy. Algunos atribuyen a esta rigidez de la gestión el fracaso de la mayoría de los proyectos “humanistas” de reforma de la organización del trabajo <sup>(10)</sup>.

El informe base para el XI Plan sobre el rendimiento de la empresa francesa señala: “resulta contradictorio pretender una mayor participación de los trabajadores y confiarles más responsabilidad, si a la vez se practica una gestión del empleo que recurre con demasiada frecuencia al despido y a otras formas de flexibilidad externa <sup>(11)</sup>”.

Ésta es también la evolución fundamental que observa Bernard Auberger, asistente de François Lagrange y redactor adjunto del Informe Sudreau: “era una época completamente distinta: no se aspiraba al despido a toda costa, las mentes tendían hacia el progreso social, la igualdad entre el hombre y la mujer, la reducción de las desigualdades salariales... <sup>(12)</sup>”.

La comisión “Competitividad francesa” considera además que “ya no es posible actualmente medir la competitividad con la simple relación entre el número de piezas fabricadas y el número de horas necesarias para la fabricación. Ahora es necesario tomar en cuenta otros parámetros: la reducción en el número de piezas desechadas o defectuosas, la calidad de los productos, el

---

<sup>(9)</sup> Mutation du travail et révolution de l’emploi : le grand défi des organisations et des entreprises, Entreprise et progrès, Magnard-Vuibert Multimédia, 1997, p.29.

<sup>(10)</sup> Francis Ginsbourger, La gestion contre l’entreprise : réduire le coût du travail ou organiser sa mise en valeur, La Découverte, París 1998, pp.27-28.

<sup>(11)</sup> France le choix de la performance globale, preparación del XI Plan : Comisión “Compétitivité française” presidida por Jean Gandois, La Documentation française, 1992, p.35.

<sup>(12)</sup> Citado en Le Monde, Le bilan social, seul rescapé du rapport Sudreau, 21 de enero de 1998.

servicio a la clientela... El coste horario obrero constituye únicamente uno de los elementos de los costes y la reducción del personal una simple variable ajustable entre otras. En otras palabras, la combinación del conjunto de los factores (trabajo y capital) y su eficacia son las variables determinantes. Sin embargo, las herramientas de gestión continúan presentando fuertes rasgos de la lógica tailorista. La contabilidad analítica, los cálculos de costes o el control de la gestión se apoyan en presupuestos tailoristas, ya que el tipo de productividad sobre el cual se articulan es aditivo y parcial. Estas herramientas, en efecto, presuponen una excesiva división del trabajo y de la actividad productiva. Hoy en día, se trata de encontrar formas de rendimiento de una organización en su globalidad, y no ya una simple yuxtaposición de rendimientos (<sup>13</sup>)”.

Dentro de esta búsqueda de nuevas mediciones del rendimiento, apenas se ha tenido en cuenta al balance social. Algunos análisis efectuados han podido demostrar que la calidad de las condiciones de trabajo y las relaciones sociales dentro de la empresa repercute positivamente sobre el rendimiento de la misma (<sup>14</sup>), si bien la correlación exacta resulta difícil de detectar y clasificar.

#### *La evolución de la información en las instituciones representativas del personal*

Sin entrar en la historia y en la evolución de las atribuciones conferidas a los comités de empresa, el problema de la información siempre ha constituido una cuestión crucial para los miembros de un CE. La legislación ha intervenido periódicamente para consolidar o complementar las atribuciones a los CE, tanto antes como después de la instauración del balance social.

La legislación reconoce que cada función asignada a los CE debe ir acompañada de la comunicación de documentos, no solamente de carácter económico, financiero o contable, sino también social.

En este mismo periodo, la ley de 1977 sobre el balance social, con sus correspondientes decretos y disposiciones, no experimentó cambio alguno.

De esta manera puede calcularse que el balance social contiene hoy en día menos del 50% de los datos que se comunican a un CE (en el momento de su creación, la proporción era del 75 al 80%). Dicho de otra manera, un CE, a partir de 50 trabajadores, tiene pleno derecho a un número mayor de informaciones que el previsto por los indicadores del balance social, reservado a las empresas con más de 300 trabajadores.

Así, la ley establece que se informe al CE de la evolución de la plantilla y de su cualificación, diferenciada por sexos, de los trabajadores con diversas formas de contratos de trabajo, de aquellos bajo contrato de trabajo temporal o pertenecientes a otra empresa. El balance social no proporciona estas informaciones diferenciadas, ni tampoco el dato de los contratos a jornada parcial.

---

(<sup>13</sup>) France, le choix de la performance globale, op.cit., 1992, p.43.

(<sup>14</sup>) Debidos particularmente a Charles-Henri d'Arcimoles

Otro ejemplo: un CE examina en sus reuniones sobre planes formativos de la empresa las condiciones de acogida y formación de aprendices, el número de jóvenes en sistema de formación alterno, el de contratos de adaptación, cualificación u orientación... distinciones todas ellas que no figuran en el balance social.

Las disposiciones del balance social adolecen por tanto de falta de modernidad y actualización.

Por este motivo, y con el objetivo de simplificar y armonizar las informaciones proporcionadas a los CE, la ley quinquenal de 1993 reagrupó y fusionó una serie de informaciones bajo la figura de un informe anual para empresas con menos de 300 trabajadores. Pero la medida no llegó en ningún momento a hacerse extensiva al balance social.

Las diferentes informaciones o consultas al CE sobre diversos temas (por ejemplo formación, seguimiento del empleo) generan un trabajo en detalle en reuniones previstas para todo el año, provocando en ocasiones una relativa marginación del balance social. Sin embargo, cada uno de los debates integrados en la actuación práctica merece resituarse dentro de la visión global que da la dimensión social de la empresa, que únicamente el balance social refleja.

#### *La problemática del balance social fuera de Francia*

Francia ha sido durante mucho tiempo el único país con un balance social instituido legalmente. Posteriormente esta idea se desarrolló también en otros países, con características a veces similares - caso de Portugal - o con resultados diferentes, como es el caso de Bélgica.

De forma general, parece que está resurgiendo el interés por la dimensión social de la empresa, y una aspiración a valorizar y reglamentar ésta.

A escala de la UE, la noción del balance social parece ausente de la reflexión institucional. Sin embargo, la aparición de instancias de información y consultas con carácter multinacional <sup>(15)</sup>, y la mayor importancia que se concede a escala comunitaria a las actividades de información y consulta a los trabajadores sobre las mutaciones y transformaciones de las empresas, son elementos nada extraños a la lógica del balance social, y que podrían constituir un entorno favorable para su renovación y extensión.

## **2.4. El balance social: su posible futuro**

Tras veinte años de aplicación, la herramienta que constituye el balance social resulta característica de una época determinada. Con ocasión de su presentación ante la Asamblea Nacional, el ministro de trabajo declaró "... supongo que el balance social de 1990 no será idéntico al de 1980, ya que determinadas evoluciones y progresos influirán sobre la información en las empresas." En realidad,

---

<sup>(15)</sup> La revisión de la Directiva sobre los comités europeos replantea la cuestión de las informaciones que deben proporcionar a éstos los empresarios.

el balance social apenas ha evolucionado en las empresas privadas, que se contentan con respetar escrupulosamente la obligación. Por contraste, aparte de algunas iniciativas locales, el balance elaborado en el sector hospitalario desde 1988 refleja ya otras preocupaciones. También resulta más operativo, tanto dentro de cada hospital como a escala sectorial.

El dictamen del Consejo Económico y Social se inscribe en la tradición del balance social, que esta institución desearía renovar para transformarlo en “una herramienta de análisis dinámico para una realidad evolutiva, la de la función humana y social de una empresa. Un balance social modernizado permitiría proporcionar datos a la reflexión sobre la dimensión social del rendimiento económico de la empresa moderna, en plena renovación.”

#### **2.4.1. Una herramienta que interesa valorizar; sus virtudes**

Se trata de un documento tradicional, de efecto simbólico nada despreciable. Constituye el reconocimiento de la presencia de los trabajadores y de su participación en el proceso productivo. Constituye también una forma de cuantificación de lo social dentro de la empresa, que determina y pone de relieve la labor dedicada a su personal. Hasta un cierto punto, el balance social es la otra cara y el complemento de los documentos financieros de una empresa.

A lo largo de los años, los indicadores han ido divulgándose y entrando en el lenguaje habitual. Los militantes sindicales y los trabajadores los utilizan ya cotidianamente (por ejemplo el volumen de ventas, la plantilla media...). Los elementos que el balance incluye, en razón de su visión de conjunto y del seguimiento a lo largo de tres años, proporcionan puntos de referencia utilizados en el curso de otros debates dentro de un CE: formación profesional, balance económico y financiero...

- (a) El balance social es el único documento que sintetiza la información social sobre una empresa.
- (b) Ofrece una visión retrospectiva que abarca un ámbito relativamente amplio.
- (c) Definido reglamentariamente, proporciona una estructura homogénea de informaciones cuantitativas precisas (sin ambigüedades y verificables, teóricamente).
- (d) Incluso si el documento parece árido, su lectura resulta accesible, más fácil y menos crítica que los restantes documentos económicos o financieros en una empresa.
- (e) Su definición abre margen para nuevos contratos negociados (una flexibilidad ciertamente apenas utilizada desde su creación).
- (f) La perspectiva de tres años que exige le da un gran valor, sobre todo en ámbitos sensibles como el empleo, las condiciones de trabajo o los datos demográficos.
- (g) Permite por ello efectuar comparaciones tanto en el tiempo como en el espacio territorial.
- (h) Constituye una herramienta de debate para el análisis global de la situación social entre el jefe de la empresa y los representantes del personal, que puede conducir eventualmente a reorientar determinados aspectos de la política social.
- (i) Proporciona a los integrantes de los comités centrales de empresa datos sobre otros centros de trabajo distintos al suyo propio.

- (j) En opinión incluso de un director de empresa, supone una oportunidad para examinar los aspectos sociales de la misma (como la elaboración y el debate del balance contable desde otro plano).

Al haber alcanzado el primero de los objetivos asignados en 1977 - es decir, facilitar el acceso a la información social - el balance social ha perdido ya algo de su originalidad. En todo caso, los indicadores no han evolucionado desde la fecha de su creación.

#### **2.4.2. Posibilidades de mejora, o rebasar los límites para un empleo mejor**

Aparte de la modernización de los indicadores, se trataría por un lado de acercarse más a las preocupaciones sociales de la empresa, y por otro de ofrecer más posibilidades de comparación y perspectiva: cooperación con otros datos (p.e. financieros) con perspectiva a escala de la empresa (gestión preventiva) y comparación en su sector, su grupo.

El empleo del balance social volvería a corresponderse con sus ventajas y el trabajo que requiere. La energía que un balance social exige debe pasar del nivel formalista al de la problemática empresarial. “Consideremos los indicadores que prescriben los textos: las empresas los cumplen, aún cuando en su mayoría son inoperantes. Se mezclan los practicantes con los contratos temporales, se suman los accidentes de trabajo por patologías, sin señalar su causa real, se indican las masas salariales por grandes categorías del personal o se considera suficiente un promedio del paro parcial... Todo ello revela falta de precisión y de detalles, y no permite debatir las diversas opciones de política social en una empresa” ha declarado un delegado sindical central de Renault.

Algunas vías concretas para la modernización del balance social:

- (a) Tomar en cuenta la evolución que ocurre año tras año, el perfil de la empresa y de sus centros: trabajadores que ingresan o abandonan la empresa en razón de filializaciones, ventas, adquisiciones o fusiones de centros.
- (b) Integrar la descripción de la organización del trabajo vigente y de sus evoluciones, vinculada con la actividad y los ritmos de la empresa, incluyendo la anualización del tiempo de trabajo.
- (c) Volver a ocuparse de los datos sobre las consecuencias sociales de las condiciones de trabajo.
- (d) Unir las informaciones que contiene el BS a los bancos de datos sociales y herramientas de gestión informatizadas, que las empresas utilizan ya con frecuencia (lo que conferirá automáticamente fiabilidad a los primeros).
- (e) Aparte de los datos en bruto, proporcionar algunas relaciones y porcentajes significativos (p.e., proporción de horas de formación por practicante, personal formado por categoría/personal medio de la categoría).
- (f) Permitir y favorecer las comparaciones con el ramo profesional.
- (g) Describir los empleos con mayor precisión, según cualificaciones, o bien según la organización.

- (h) Integrar datos prospectivos: relativos a la situación prevista de empleos y cualificaciones (evolución de las competencias, noción de carrera profesional).
- (i) Seguimiento de planes sociales: su desarrollo y también sus efectos para la empresa y la colectividad.

De esta manera, manteniendo para el balance social su carácter inicial de herramienta de información, concertación y planificación, e integrando la experiencia obtenida, este documento podría evolucionar hacia un análisis a fondo de las cuestiones sociales.

La menor exhaustividad estadística del balance social quedaría en buena parte contrarrestada por su mayor relevancia para la empresa. El balance social podría estructurarse hoy en día en torno a diversos temas: el empleo, el trabajo, la articulación entre los datos sociales y los datos económicos en la empresa.

A título de ejemplo, sobre la problemática del empleo: considerando la multiplicación de las formas de empleo a que la empresa recurre, el balance social debiera ser capaz de evaluar mejor los diferentes tipos de éste, incluyendo los que formalmente rebasan la dimensión jurídica estricta de la empresa. Sería de gran utilidad disponer de cifras más precisas para cada tipo de contrato, categoría de personal, duración del contrato, traducidas en tiempo de trabajo equivalente, y también los datos sobre las eventuales ayudas al empleo obtenidas. En total, estas diversas mejoras en el balance permitirían apreciar mejor:

- (a) la política de empleo interna, o la externalización que una empresa lleva a cabo;
- (b) la política de flexibilidad aplicada, ya sea externa o interna.

Tanto sobre esta cuestión como sobre otras - p.e. la formación -, el balance social podría incluir:

- (a) indicadores numéricos, en número escaso pero relevantes;
- (b) un comentario de la empresa que explicase su política en la materia;
- (c) las reacciones del comité de empresa.

También sería posible que además de los indicadores presentados anualmente, cada CE eligiese de uno a tres temas centrales sobre un periodo pertinente para la vida social de la empresa. Ello haría posible efectuar comparaciones y enriquecer éstas con problemas adaptados a cada empresa particular. Un balance social de estas características, más próximo a las realidades y preocupaciones actuales de los diferentes interesados, contribuiría probablemente a resituar este documento en el centro de los debates conjuntos sobre las políticas sociales operativas en la empresa.

Con respecto a la publicidad del balance social, se observa un desfase con respecto a la vigente para las cuentas sociales, publicadas y accesibles vía Minitel o Internet (y apoyadas por la publicidad televisiva, a fin de conocer los resultados económicos y financieros de las empresas). Tomando como ejemplo las cuentas sociales, podemos plantear cuáles son los datos auténticamente confidenciales contenidos en un balance social. ¿Por qué toda persona no puede consultar el balance social, como banco de informaciones para obtener una visión global de la situación de la empresa? Los datos que las empresas consideran confidenciales se refieren más bien a estrategias, datos de



gestión o de capacidades técnicas específicas, y éstos no se encuentran en las cuentas sociales y documentos de estrategia, ni en el balance social.

### **2.4.3. Diversas posibilidades**

Lo antes explicado y el dictamen del Consejo Económico y Social muestran que el balance social es reformable, y que las vías para esta reforma son más bien abundantes que escasas.

La cuestión de la modernización merece plantearse, pero las condiciones de esta actualización deben examinarse por anticipado. Además, su forma dependerá íntimamente de los objetivos perseguidos. Es decir, es necesario definir una serie de cuestiones sobre los grupos para los que han de reestructurarse los indicadores sociales y sobre los objetivos que resulta conveniente privilegiar.

#### *¿Indicadores sociales para quién?*

Las propuestas de mejora de los indicadores sociales requieren, en nuestra opinión (<sup>16</sup>), la definición de los puntos de vista (y por tanto, de los destinatarios) correspondientes: nivel macrosocioeconómico o nivel microsocioeconómico. También sería posible, e incluso deseable, diseñar documentos distintos que se correspondan a estas dos lógicas diversas, si bien desde luego no sería razonable intentar mezclar ambos niveles.

#### *¿Indicadores para qué?*

Los diversos puntos de vista remiten inevitablemente a diversos objetivos. Si se adopta un punto de vista que rebase el marco estricto de la empresa, los objetivos pueden estructurarse en torno a la investigación de los siguientes temas:

- (a) Bases estadísticas que permitan síntesis nacionales por sector (cf. hospitales públicos), cuentas de empleo...
- (b) Análisis de los efectos de las políticas de empleo practicadas por la administración pública (cf. legislación belga).
- (c) Conocimiento de las políticas sociales practicadas dentro de las empresas.

Esta orientación afrontará un rechazo global por parte de la empresa privada. Si se adopta un punto de vista interno a la empresa, los objetivos posibles son distintos:

- (a) Proporcionar una herramienta de control social. En dicho caso, los indicadores sociales se integrarían en el conjunto de herramientas habituales de gestión para la empresa.
- (b) Proporcionar una herramienta de medición de los rendimientos sociales de la empresa. Conjugados con los indicadores del rendimiento económico, los balances sociales quedarían entonces inscritos en una perspectiva de análisis integrado del rendimiento global.

---

(<sup>16</sup>) *Modernisation du Bilan social : une nécessité, mais des voies diversifiées*, Les cahiers de Syndex n°6, 1998, pp. 76-83, Isabelle Chambost, Dominique Fruleux, Patrick Roturier.

(c) Proporcionar una herramienta de concertación social.

El punto de vista interno no excluye que agentes de la empresa puedan hallarse interesados, según los objetivos propios de cada cuál <sup>(17)</sup>, en sobrepasar el limitado horizonte que supone la escala microeconómica.

Como ha escrito un periodista de Le Monde: *“transcurridos veinte años desde su nacimiento, un balance social remodelado no sería inútil para contrarrestar el recurso excesivo a parámetros económicos o estrictamente financieros. La propia idea de rendimiento global... ganaría credibilidad si recurriese también a otras fuentes de informaciones interesantes. Sería también una forma de restablecer los lazos con el informe Sudreau. Con esta intención, el Centro de jóvenes directivos de la economía social (CJDES) ha elaborado un balance societal ambicioso que se corresponde mejor con los intereses de la empresa integrada en su entorno y dotada de espíritu cívico <sup>(18)</sup>.”*

Esta iniciativa ha recibido el apoyo de la Comisión Europea, y otros países de la Unión han comenzado también a desarrollar trabajos de investigación. Siguen sin respuesta la cuestión de la fiabilidad o la validez de las informaciones declaradas unilateralmente, y la aplicación al conjunto de las empresas del sector competitivo. Y es necesario que las empresas decidan ser más informativas sobre su propia gestión social.

## **2.5. El balance social y el balance del capital humano en la empresa**

### **2.5.1. ¿Puede considerarse al balance social como un balance del capital humano en la empresa?**

El balance social utilizado para la concertación social se ha considerado durante mucho tiempo uno de los escasos o casi únicos documentos de síntesis que intentan registrar el aspecto social cuantitativamente, y que valoran los recursos humanos en la actividad de la empresa.

El balance social ha contribuido a integrar en los informes sociales la noción de medición, ya admitida dentro de la gestión de los recursos humanos a través de diagramas e indicadores cuyas variaciones permiten en algunos casos apreciar la evolución, constituyendo señales de alerta necesarias para la empresa.

Así, al igual que el balance de contabilidad, el balance social es por su naturaleza un instrumento recapitulador de la situación anual de la empresa. No llega a ser por sí solo una herramienta de gestión social, aun cuando pueda contribuir y conducir a ella.

---

<sup>(17)</sup> Ello sin olvidar las precauciones necesarias si se utiliza para comparaciones entre empresas.

<sup>(18)</sup> Alain Lebaude, Le Monde del 21 de Enero del 1998.

## 2.5.2. ¿Un balance de los recursos humanos en la empresa?

La existencia del balance social nos muestra que resulta posible elaborar un “balance de los recursos humanos”, ejercicio difícil y de naturaleza limitada por definición. Un “balance social” puede reflejar aproximadamente la realidad social de una empresa, sin conseguir englobarla del todo.

En Francia, tendemos a hablar de recursos humanos más que de capital humano. Quizás porque deseamos distinguir entre la utilización del capital financiero y técnico, que se deprecia con el tiempo, amortizándose, y el capital que suponen las personas.

La noción de recurso nos remite además a la noción empleada para las materias primas, que también figuran entre los costes de una empresa, y que son igualmente creadoras de valor, y remite también a una dinámica de flujo. La noción de capital nos remite a las de inversión <sup>(19)</sup>, propiedad y balance.

Aparte de los aspectos semánticos, efectuar un balance del “capital humano” obliga a plantearse previamente algunas cuestiones fundamentales: ¿qué queremos contabilizar?; ¿qué queremos evaluar?; ¿cómo hacerlo?; ¿por qué?

Ello nos remite al concepto general de medición en contextos evolutivos y de “materias evolutivas”. Y todas las experiencias muestran hasta la fecha que no es nada sencillo. Un ejemplo nos lo ofrece el caso de la formación profesional continua:

El balance social incluye una serie de indicadores. Número de personas, cursos por categoría social, costes generados... Algunas empresas indican también los temas de la formación, pero para que un balance sea real, podrían añadirse las promociones inducidas y la comparación con el ramo profesional. Podemos cuestionarnos también si la formación responde a determinadas necesidades, qué consecuencias tiene, su reconocimiento... cómo evaluar los efectos de la formación. De hecho, conocemos el carácter beneficioso de la formación para la empresa (favorece una productividad superior a los salarios), pero nos topamos con la dificultad que implica su medición <sup>(20)</sup>.

---

<sup>(19)</sup> Desde hace diez años, las empresas francesas que optan por ello, se benefician de un “crédito fiscal formativo”. Se trata de hecho de una deducción fiscal (25% del excedente anual de los gastos formativos invertidos adicionalmente a la obligación legal), como reconocimiento por parte del Estado a la inversión en formación realizada por las empresas. De esta manera, la formación está reconocida fiscalmente como inversión, y sin embargo dentro de la contabilidad el balance sigue considerando la formación como gasto, y no como inversión.

En otro ámbito, el de las inversiones materiales (trabajos para la empresa) o inmateriales (investigación y desarrollo) y bajo ciertas condiciones, las inversiones humanas pueden pasar a ser activos fijos (incluyéndose en el balance, amortizándose o distribuyéndose a lo largo de varios ejercicios). Con la misma lógica, las inversiones en formación profesional continua que excedan el mínimo legal considerado necesario para el mantenimiento de los recursos humanos pueden distribuirse entre varios ejercicios (verse Isabelle Guerrero, *Un trato equivalente para inversiones de capital e inversiones formativas*, CEDEFOP, Revista Europea Formación Profesional N° 14, pp 62-68). Pero las empresas prefieren frecuentemente, por motivos fiscales, considerar estos costes como gastos contables y no como inversiones. Puede suceder que los motivos fiscales de evaluación por parte de la empresa triunfen sobre la lógica de inversión (repartida y medida a largo plazo) o incluso sobre la de rentabilidad a corto plazo, es decir, la contabilidad anual.

<sup>(20)</sup> Alan Barrett, Ben Hövels, *Hacia una tasa de rendimiento de la formación: las investigaciones sobre los beneficios de la formación ofrecida por la empresa*, CEDEFOP, Revista Europea Formación Profesional N° 14, pp 30-39.

Dentro de la reflexión sobre las competencias, numerosas empresas han comenzado a registrar los niveles de formación inicial, de formación con título y de otras competencias adquiridas por la experiencia. Se trata sin duda de efectuar un balance de los recursos humanos disponibles para la empresa, desde un único punto de vista. Un balance social o de recursos humanos que aspire a ser sencillo no puede englobar el conjunto de las informaciones relativas al “capital” o potencial humano en una empresa.

Otro ejemplo: la evaluación del “capital humano” se efectúa dentro de las evaluaciones de la empresa como activo intangible, pero en muy raras ocasiones <sup>(21)</sup>.

En efecto, vuelve a plantearse la cuestión de la antigüedad de los sistemas contables <sup>(22)</sup>, y también la de integrar la dimensión humana en las operaciones de fusión <sup>(23)</sup>. Parece que son muchos los directivos quienes consideran imposible evaluar el factor humano... lo que explica algunos fracasos empresariales cuando los dirigentes descuidan a las personas y la cultura de la empresa.

Tras observar que las formas organizativas contribuyen a debilitar el tejido social, François Guérin, de la ANACT, considera que el trabajo ha dejado de considerarse como un recurso y se está evaluando como coste <sup>(24)</sup>.

No obstante, también aumenta la consciencia sobre la cuestión entre determinados agentes económicos y mercados financieros. Tras haber recurrido (a veces demasiado) a “medidas contra la edad”, las empresas observan tras un lapso una pérdida de experiencia <sup>(25)</sup>. Algunos autores han recordado que la búsqueda de personal rentable a corto plazo puede efectuarse en perjuicio del potencial humano en desarrollo <sup>(26)</sup>, y que las empresas no depositan la suficiente confianza en sus asalariados <sup>(27)</sup>. Algunas empresas han implantado métodos de capitalización de las competencias amenazadas <sup>(28)</sup>. Se han escuchado voces en favor de una evaluación de la responsabilidad social de las empresas y de encontrar nuevos métodos de gestión para reconciliar el aspecto económico y el aspecto social <sup>(29)</sup>... ¡incluso en el 29. Foro Económico Mundial de Davos (enero de 1999) <sup>(30)</sup>!

---

<sup>(21)</sup> Ulf Johanson, La respuesta está en el viento: la inversión desde la perspectiva de la contabilidad de recursos humanos, CEDEFOP, Revista Europea Formación Profesional N° 14, pp 52-61.

<sup>(22)</sup> Jittie Brandsma, La financiación de la formación permanente: cuestiones clave, CEDEFOP, Revista Europea Formación Profesional N° 14, pp 9-23.

<sup>(23)</sup> Thierry Conilh de Beyssac, Director General de Hewitt Associates, Le facteur humain est pris en compte dès le départ dans 5% des opérations seulement, Le Monde, 18 de mayo de 1999

<sup>(24)</sup> Marie-Béatrice Baudet, Certaines entreprises s'inquiètent de la course à la productivité sur les salariés, le Monde, 8 de abril de 1998

<sup>(25)</sup> Olivier Piot, La gestion inconséquente des âges en entreprise, Le Monde, 6 de enero de 1999

<sup>(26)</sup> Olivier Piot, Priorité au “clone” directement opérationnel, Le Monde, 17 de diciembre de 1997

<sup>(27)</sup> Sumantra Ghoshal, Les entreprises ont la fâcheuse habitude de créer un environnement qui tue l'esprit d'initiative et annihile les énergies, Le Monde, 17 de diciembre de 1997

<sup>(28)</sup> Antoine Revechon, Les entreprises essaient de conserver leur “patrimoine de connaissances”, Le Monde, 12 de enero de 1999

<sup>(29)</sup> Michel Capron, Gérard Leseul, Le Monde, 17 de Diciembre; Michel Capron, Le Monde, 16 de diciembre de 1998

En cuanto a las herramientas técnicas, la disputa sobre el cálculo de plantillas y el cuestionamiento de la racionalidad de algunas evaluaciones nos refleja que, por encima de los métodos y principios organizativos empleados, es la propia concepción de la visión del trabajo y del trabajador la que está cambiando (<sup>31</sup>).

De esta forma, un balance de los recursos humanos, al igual que el balance social, parece tan necesario como posible técnicamente. Pero puede afirmarse ya que éste nunca será plenamente satisfactorio, ya que plasma de manera limitada una realidad... que ya pertenece al pasado. Aún cuando se le perfeccione continuamente, jamás será perfecto, ya que se centra en el elemento más cualitativo, cambiante, y, a veces, escasamente controlable de una empresa: las personas. Reflejará además la concepción que del personal tiene una empresa y que rige dentro de ella.

---

(<sup>30</sup>) Marie-Béatrice Baudet, L'idée d'une notation sociale pour les entreprises cotées en Bourse fait son chemin. Le Monde, 9 de febrero 1999

(<sup>31</sup>) Laurence Baraldi et Jean-François Troussier, Le calcul des effectifs : quelques exemples dans l'industrie, Etudes, Travail et Emploi n°77



## **Anexo 1: El dictamen del Consejo Económico y Social**

El Consejo Económico y Social francés ha reafirmado en un dictamen la vocación originaria del balance social. Ofreciendo una visión “panorámica” de la realidad social de la empresa y de su evolución, el dictamen apoya los dos aspectos principales del diálogo social dentro de la empresa: la concertación dentro de los comités de empresa y la negociación de convenios con los delegados sindicales. Propone dar al balance social un carácter esencialmente interno, para el diálogo entre los agentes sociales, ampliándolo a las familias profesionales y, si se desea, a la sociedad - cargos electos más próximos -, planteando con todo una utilización general.

El CES propone una adaptación del balance social a las siguientes temáticas actuales:

- (a) Simplificar la comunicación de los datos estadísticos requeridos de las empresas. Aún considerando que las diversas presentaciones posibles de los mismos datos no plantean problemas técnicos hoy en día dada la generalización de la informática, se trata con todo de reducir el número de declaraciones administrativas o de informes que las empresas deben efectuar (p.e. los datos del BS adaptados en 1993 para PYMEs y su integración en un BS general renovado podrían permitir rebajar el umbral de participación del BS).
- (b) Actualizar los indicadores del balance social, eliminando los que hayan perdido validez por su antigüedad y paliando la falta de informaciones sobre aspectos esenciales de la vida de la empresa (p.e. las nuevas formas de trabajo y empleo, las políticas públicas de ayuda al empleo y a la formación, la formación profesional continua de trabajadores, las nuevas formas de complementos a la remuneración, las disposiciones en el ámbito de la higiene y de la seguridad, la igualdad profesional entre hombres y mujeres).
- (c) Modificar la estructura del balance social, aproximando las partidas relativas al empleo y a la formación; reuniendo las informaciones relativas a la higiene, la seguridad y las condiciones de trabajo en un único capítulo; creando un capítulo suplementario consagrado a la actuación social de la empresa en el tejido socioeconómico local (medio ambiente, asociaciones locales...).
- (d) Elaborar un balance social para grupos. Es a esta escala donde se toman las decisiones comprometidas para el futuro de los trabajadores. La legislación sobre los comités de grupo o familia profesional y las perspectivas de desarrollo de la información y la consulta social para grupos de dimensión europea han adoptado ya esta orientación.

El CES incita también a enriquecer el balance social. Observando la aridez de su contenido y la necesidad de obtener comentarios objetivos, propone: “enriquecer el balance con comentarios presentados por el empresario, siempre que se sometan a un debate previo efectuado obligatoriamente por ley dentro del CE, y que éste último pueda dar a conocer su punto de vista con un dictamen que debe presentar y que formará parte del documento definitivo. De esta manera, todos los “programas” practicados por la empresa en cuanto a formación, empleo, prevención, etcétera, podrán quedar descritos en el balance social de manera que puedan compararse con los datos de evolución en los ámbitos correspondientes. Salvo casos de excepción por motivos de confidencialidad, convendrá volver a indicar las explicaciones ya proporcionadas al comité de

empresa... Los debates surgidos de la consulta al CE permitirán quizás encontrar la fórmula y los términos adaptados a la situación y elegidos de común acuerdo.” El CES se declara asimismo partidario de la difusión y la lectura del BS dentro de la empresa.

Por último, desea también, intensificar la difusión y utilizar mejor los balances sociales. El CES observa que el principio preconizado de dar un trato equivalente al aspecto económico y al social, al trabajador y a al accionista, no se corresponde con la realidad. Aconseja la presentación obligatoria del balance social a los accionistas. También sugiere que, a petición de éstos, el balance social se presente a los cargos elegidos locales (alcalde, presidentes de los consejos general o regional). Señala que la utilización de los balances sociales permitiría conocer mejor a las empresas, y poner de relieve los vínculos entre el rendimiento económico y la dinámica social. Propone igualmente fomentar, facilitar y desarrollar la centralización de los balances sociales, a través del Consejo nacional de la información estadística (CNIS) para garantizar la confidencialidad estadística. El CES desea que se impulse la utilización de los balances sociales dentro de los sectores profesionales, particularmente para enriquecer los informes de sector, como elemento de apoyo a las negociaciones.

Para la necesaria modernización del balance social se mantendrían en este caso las disposiciones incentivadoras y legislativas iniciales, revitalizando la responsabilidad de los agentes sociales en ámbitos de interés directo (redefinición de los indicadores a escala nacional, adaptación periódica a las realidades de la empresa). Para ello, el CES propone elaborar modificaciones a la ley y al decreto dentro de la comisión nacional para la negociación colectiva y su adaptación por negociación sectorial. Para la función pública, indica la conveniencia de inspirarse en el sector hospitalario (que por cierto ha previsto rebajar el umbral de aplicación del BS a 150 trabajadores, para tomar mejor en cuenta la realidad de los centros).

El dictamen del CES fue adoptado por 138 votos entre 174 votantes; los representantes de las empresas privadas y de las profesiones liberales votaron en contra, mientras que los artesanos y dos personas cualificadas se abstuvieron. Los restantes grupos votaron a favor: sindicatos de trabajadores, asociaciones, cooperativas, mutualidades, empresas públicas, agricultura y personas cualificadas...

La unanimidad es, por tanto, mayor que la que acompañó a la ley de 1977. ¿Símbolo de que aquel proyecto era muy innovador para su época? El mayor grado de adhesión, ¿se traducirá en un mayor compromiso por parte de los firmantes, que insufla así una segunda vida a este instrumento social?



## **Anexo 2: Indicadores en el balance social para centros industriales y agrarios**

(anexo B de la orden del 8 de Diciembre de 1977)

### **Extractos: capítulo I (empleo) y V (formación)**

Años N-1, N-2 y N-3

	ingenieros y cuadros	Admin istrat.	obreros	TOTAL
<b>11 Plantilla</b>				
111 Plantilla total el 31.12				
112 Plantilla permanente				
113 Número de trabajadores con contrato temporal, el 31.12				
114 Plantilla mensual media del año considerado				
115 Distribución por sexos de la plantilla total, el 31.12				
116 Distribución por edades de la plantilla total, el 31.12				
117 Distribución de la plantilla total, el 31.12 según antigüedades				
118 Distribución de la plantilla total, el 31.12 según nacionalidades Franceses Extranjeros				
119 Distribución de la plantilla total, el 31.12 según una estructura de cualificación detallada				
<b>12 Trabajadores externos</b>				
121 Número de practicantes (escuelas, universidades...)				
122 Número mensual medio de trabajadores temporales				
123 Duración media de los contratos de trabajo temporal				
<b>13 Contratados durante el año considerado</b>				
131 Número de contratados con contrato fijo				
132 Número de contratados con contrato temporal				
133 Número de contratados con contrato estacional				
134* Número de contratados con menos de 25 años				
<b>14 Bajas</b>				
<b>141 Bajas totales</b>				
142 Número de despidos voluntarios				
143 Número de despidos por motivos económicos, incluyendo jubilaciones y jubilaciones anticipadas				
144 Número de despidos por otros motivos				
145 Contratos temporales terminados				
146 Bajas en el curso del periodo de prueba				
147 Cambios de trabajadores a otras empresas				
148 Bajas voluntarias, jubilación y prejubilación				
149 Fallecimientos				
<b>15 Desempleo</b>				
151 Número de trabajadores en desempleo parcial durante el año considerado				
152 Número total de horas de desempleo parcial durante el año considerado: Con subsidio Sin subsidio				
<b>16 Discapacitados</b>				
161 Número de discapacitados el 31 de marzo del año considerado				
162 Número de discapacitados por accidentes de trabajo ocurridos en la empresa, empleados el 31 de marzo del año considerado				
<b>17 Absentismo</b>				
171 Número de jornadas de baja Número teórico de jornadas trabajadas				
172 Número de jornadas de baja por enfermedad				
173** Distribución de las enfermedades según la duración de las bajas				
174 Número de jornadas de baja por accidentes de trabajo o en trayecto				
175 Número de jornadas de baja por maternidad				
176 Número de jornadas de baja por vacaciones autorizadas (acontecimientos familiares, bajas especiales...)				
177 Número de jornadas de bajas imputables a otros motivos				

\* aplicable a empresas con más de 750 trabajadores

\*\* aplicable a empresas con más de 2000 trabajadores

<b>51</b>	<b>Formación Profesional continua</b>						
511	Porcentaje de la masa salarial destinada a FPC						
		formación interna	Acuerdos	Transferencia a fondos de seguros	Transferencia a organismos convenidos	Hacienda y otros	Total
512	Importe destinado a la FPC						
		Ingenieros y cuadros	Administrativos	Técnicos y empleados cualificados	Operarios, organizaciones sindicales, empleados no cualificados	Total	
513	Número de practicantes Hombres Mujeres						
514	Número de horas de prácticas Remuneradas No remuneradas						
515	Desglose por tipos de prácticas (ejemplo de distribución)	prevención	adaptación	formación profesional	mantenimiento y perfeccionamiento de competencias		
<b>52</b>	<b>Permiso de formación</b>					Total	
521	Número de trabajadores que han asistido a un permiso de formación remunerado						
522	Número de trabajadores que han asistido a un permiso de formación no remunerado						
523	Número de solicitudes de permisos de formación rehusadas						
<b>53</b>	<b>Aprendizajes</b>					Total	
531	Número de contratos de aprendizaje firmados en el año						

### **3. Los informes sobre el capital humano en Dinamarca**

*Jens Frederiksen*

Bajo información sobre el capital humano podemos entender informaciones para la dirección, incluyendo la información a trabajadores, o informaciones dirigidas a los interesados externos a una empresa. Este artículo se ocupa de la información destinada a interesados externos.

En Dinamarca se observa un creciente interés por la gestión, contabilidad e información al público sobre el Capital Humano. Aumenta la consciencia sobre el valor de los activos fijos intangibles que suponen los trabajadores competentes. Y cada vez cunde más la idea de que estos activos intangibles, que no aparecen en los estados de cuentas tradicionales, deben hacerse visibles para los interesados.

#### **3.1. Premisas para la comunicación**

Las empresas que dispongan de un método sistemático de Contabilidad y Gestión del Capital Humano serán capaces de informar sobre éste de manera fiable y cualificada.

El motivo principal es que el Capital Humano se encuentra indisolublemente unido a la estrategia, la concepción y la operación cotidiana de una empresa. Ello reduce el riesgo de comunicar informaciones que embellezcan a la empresa y creen un desfase poco conveniente entre la realidad de la empresa y la imagen que ésta presenta al público.

Además, la calidad y fiabilidad de los datos e informaciones incluidas en los comunicados sobre el capital humano será relativamente alta, al basarse en datos utilizados en la gestión cotidiana de la empresa. Los datos y las informaciones recopiladas de esta manera tendrán generalmente una calidad mayor que los reunidos ad hoc y no utilizados para otros fines.

#### **3.2. La necesidad de comunicar el rendimiento de empresas y organizaciones**

Las empresas comerciales, los organismos no lucrativos y las instituciones semipúblicas o públicas cada vez se preocupan más de informar sobre su capital humano. Estas organizaciones, cada una de ellas con su propia motivación, pueden considerar necesario comunicar públicamente los resultados de sus nuevas formas de gestión y el estado de sus activos intangibles actuales y en desarrollo dentro de la organización.

### **3.3. Los motivos de la empresa comercial para informar sobre el capital humano**

He aquí algunas de las posibles motivaciones de una empresa privada para informar sobre el capital humano:

- (a) el deseo de describir los valores ocultos (activos intangibles), incluyendo el capital humano, que existen en una empresa sin que aparezcan en sus estados de cuentas. Como consecuencia la empresa puede cotizarse más alto entre los interesados. Destinatarios de este tipo de informaciones pueden ser accionistas y acreedores;
- (b) el deseo de establecer un diálogo de carácter público sobre los valores de la empresa, su gestión y la actitud hacia sus empleados;
- (c) el deseo de mejorar el perfil de la empresa, describiendo por ejemplo las competencias clave de sus empleados. Destinatarios de este tipo de comunicados pueden ser los clientes;
- (d) el deseo de presentar los resultados de los esfuerzos que la empresa efectúa para sus empleados, comparando y evaluando por ejemplo esta labor con la de otras empresas. Destinatarios de este tipo de informaciones serían, por tanto, los propios trabajadores.

Para las empresas privadas y para todo tipo de empresas de propiedad múltiple, el deseo de presentar valores y logros ocultos de la empresa que no aparecen en sus estados de cuenta suele recibir una clara prioridad. En principio, dicha tendencia es independiente de si la empresa adopta una estrategia de relaciones públicas orientada a los accionistas o a los interesados externos.

### **3.4. Los motivos de las organizaciones no lucrativas para informar sobre su capital humano**

Las organizaciones sin ánimo de lucro suelen estar sometidas a evaluación por sus patrocinadores y otros interesados externos, con el criterio de sus logros. Dichos logros pueden evaluarse o bien en términos de la capacidad para emplear a voluntarios o pagar a un personal que consiga resultados conformes al propósito de la organización, o con el criterio de una operación eficiente de la misma. Los destinatarios de los informes sobre el capital humano para estas entidades suelen ser sus patrocinadores, el personal voluntario y los políticos.

### **3.5. Los motivos de las instituciones públicas para informar sobre el capital humano**

En muchos países las instituciones semipúblicas a escala estatal, regional y municipal se han visto impelidas políticamente durante años a mejorar su eficacia operativa. Muchas de estas instituciones en Dinamarca han optado por aplicar los métodos de dirección más modernos, entre otros la gestión, incentivación y mejora de las competencias de sus trabajadores, con el objetivo de optimizar el

rendimiento. Estas organizaciones se encuentran interesadas por presentar su capital humano públicamente, y la información se destina por lo general a políticos, a las autoridades correspondientes y al contribuyente.

### **3.6. La necesidad social de informar sobre el capital humano**

En nuestra época, la sociedad requiere más información sobre logros, resultados y valores de empresas y organizaciones.

Dos portavoces relevantes para la sociedad a este respecto son los políticos y las dos partes de la industria.

Los políticos daneses han adoptado en los últimos años una serie de iniciativas para mejorar los logros de empresas y organizaciones e incrementar el nivel de información sobre esta materia.

Un ejemplo de estas iniciativas es el reglamento que obliga en Dinamarca a numerosas instituciones estatales, a partir de un tamaño determinado, a preparar y publicar informes y balances de cuentas anuales. Para la redacción de estos balances de cuentas se ha creado un conjunto de normativas obligatorias. Una de ellas indica que los estados de cuentas deben incluir una sección sobre “Personal y organización”.

Los requisitos mínimos de información sobre personal y organización en los informes anuales de las instituciones estatales son los siguientes:

- (a) necesidades de personal en el año actual y los tres años anteriores, y cifras presupuestarias para el año siguiente;
- (b) bajas por enfermedad en el año actual y los tres años anteriores;
- (c) nuevo personal y ceses en el año actual y los tres años anteriores;
- (d) horas extraordinarias/trabajo suplementario en el año actual y los tres años anteriores;
- (e) descripción de la estructura organizativa y organigrama;
- (f) análisis y evaluación de la evolución al respecto.

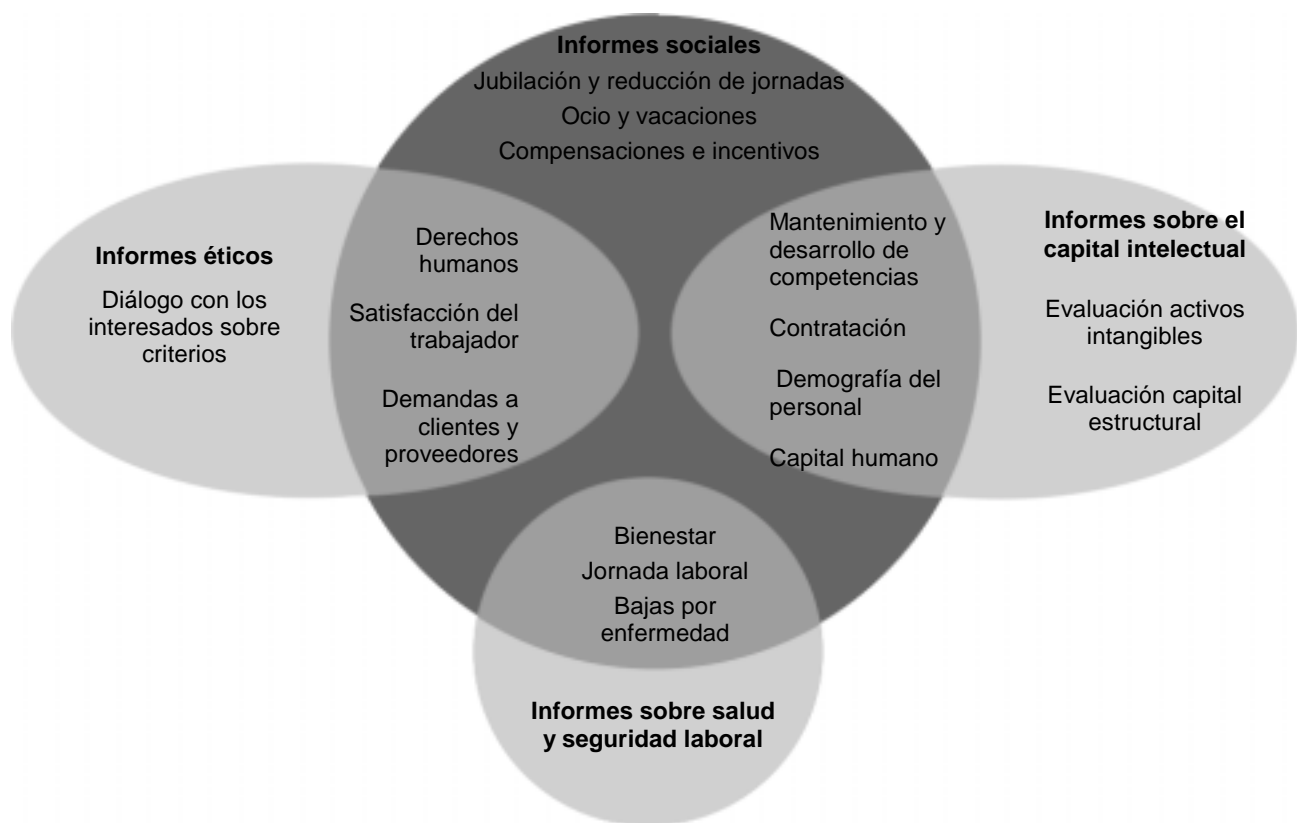
Además, varios ministerios han puesto en marcha una serie de proyectos (creando los correspondientes reglamentos obligatorios) para publicar diversas informaciones no monetarias sobre estas organizaciones. El primer ejemplo de esta tendencia fue el Ministerio de Medio Ambiente y Energía, con la creación de normativas reglamentarias para la información medioambiental, las denominadas “contabilidades verdes”. Tras éste, el Ministerio de Asuntos Sociales organizó un proyecto piloto sobre contabilidad social, que analizaba fundamentalmente la gestión por las empresas de su responsabilidad con el personal contratado o colaborador. El Ministerio de Trabajo ha puesto en marcha asimismo algunos proyectos orientados a desarrollar instrumentos de salubridad ambiental, a fin de perfeccionar la evaluación de los entornos laborales físicos y psicosociales en las empresas. Otro proyecto muy importante fue el iniciado por Ministerio

de Comercio e Industria para desarrollar Informes Sobre el Capital Intelectual en empresas de base comercial. En la primavera de 1999 eran ya 19 las empresas que habían publicado conforme al proyecto balances contables de conocimientos. Los indicadores presentados en estos nuevos tipos de contabilidad suponen con frecuencia índices de rendimiento en de los informes sobre Capital Humano de una empresa.

La figura siguiente resume los indicadores del Capital Humano utilizados en estos nuevos tipos de informes contables:

Elementos colectivos a todos los nuevos informes contables

*Diagrama 15: Temas comunes a todos los nuevos informes*



### 3.7. La inclusión de datos sobre el capital humano en los Estados de Cuentas

La Agencia Danesa del Comercio y la Empresa ha creado una Comisión de Informes de Cuentas, compuesta por representantes de una serie de organizaciones. Esta Comisión tiene por tarea preparar un informe que reúna los comentarios sobre la nueva Ley de Contabilidades Anuales en Dinamarca.

Dicho informe - el “Análisis de la Comisión de Informes de Cuentas sobre enmiendas a la Ley de Contabilidad Anual de 1999”- se publicó en Marzo de 1999. La Agencia Danesa del Comercio y la Empresa propondrá enmiendas concretas a la Ley de Contabilidades Anuales danesa a partir de este informe.

El documento incluye reflexiones sobre los posibles requisitos legales de información sobre el capital intelectual. El informe señala que dicha información no se considera obligatoria ni en la Ley de Contabilidades Anuales vigente ni en las Directivas sobre Contabilidad de la UE. Con todo, tanto la UE como la OCDE se hallan interesadas en la medición y presentación de estas informaciones.

Las conclusiones de la Comisión de Informes de Cuentas respecto a la información sobre el capital intelectual se formulan en el texto de la siguiente manera:

*“en correspondencia con la evolución social hacia una sociedad del conocimiento y la información, el capital intelectual y otros valores intangibles cobran una importancia cada vez mayor. Por ello, es necesario crear la obligatoriedad general de incluir en la contabilidad anual de una empresa informaciones sobre su capital intelectual, etcétera, si en opinión de la dirección dichas informaciones pueden ejercer efectos materiales sobre los futuros beneficios de la empresa. También puede crearse un estado de cuentas separado para el capital intelectual y otras partidas importantes para dar una imagen auténtica y correcta de la empresa en el informe anual.*

*El capital intelectual resulta particularmente relevante en los casos en que las actividades de una empresa se apoyan principalmente en sus recursos humanos.*

*Considerando que este ámbito se encuentra en fase de desarrollo y experimentación con diversos métodos y tipos de presentación de informaciones, en el momento actual no es conveniente estipular requisitos legales para la presentación de informaciones. Sin embargo, resulta importante indicar que esta información esencial debiera incluirse en los estados de cuentas, esto es, en los informes anuales de las empresas.*

*Por supuesto, la información sobre el capital intelectual debe someterse a los requisitos de calidad válidos en este campo, y proporcionar por tanto obligatoriamente una imagen auténtica y correcta de una empresa. El grado relativamente menor de fiabilidad que resulta típico en estas informaciones podrá compensarse, entre otras cosas, por el carácter continuo de estas informaciones, de suerte que éstas puedan compararse en el tiempo para una empresa.”*

*(KPMG, síntesis)*

Las entidades que ya elaboran informes sobre su capital intelectual deben describir los métodos y principios aplicados en la sección de métodos contables.

Así, se ha iniciado en Dinamarca una tendencia hacia la obligatoriedad legal específica de la inclusión de informaciones sobre el capital intelectual de una empresa en los estados de cuentas anuales de la misma. Sin embargo, corresponde a la dirección de la empresa evaluar y decidir si el

capital intelectual de ésta puede considerarse crucial para el rendimiento o la posición económica de la empresa, y debe incluirse por ello en su contabilidad anual.

Así pues, resulta evidente que conforme las empresas vayan adquiriendo más informaciones en cuanto al empleo del capital humano, éstas irán incorporándose también a sus estados de cuentas.

### **3.8. Los informes sobre el capital humano y el mercado de trabajo**

En años pasados, las organizaciones danesas del mercado de trabajo han emprendido iniciativas que adoptan en buena parte la idea de los informes sobre el capital humano. Estas iniciativas se centran sobre todo en los objetivos de mantener a los trabajadores dentro del mercado de trabajo y en la formación y desarrollar más sus competencias. Para alcanzar estos fines, será necesario que las empresas diseñen iniciativas y actividades de información sobre su capital humano. Por ejemplo, existe una relación entre las bajas por enfermedad (cuya reducción constituye un interés inmediato de la empresa) y las retiradas del mercado de trabajo por agotamiento o jubilación anticipada, cuya reducción refleja un interés a largo plazo tanto de las empresas como de la sociedad en conjunto. Además, las empresas estarán interesadas en proporcionar a sus trabajadores formación y nuevas competencias, a fin de capacitarlos para afrontar las mutaciones tecnológicas, etcétera, y mantenerse competitivos frente a las zonas de bajos salarios, por ejemplo. La ventaja de esta estrategia para las empresas y para la sociedad en general es que los trabajadores con estas competencias estarán mejor dotados cuando tengan que buscar un nuevo empleo, lo que incrementa su probabilidad de obtenerlo. La Confederación Sindical Danesa (LO) ha decidido dar prioridad a la documentación de estas iniciativas en la contabilidad de competencias a escala nacional, mientras que las organizaciones empresariales no desean dar a esta información un carácter obligatorio.

### **3.9. La información sobre el capital humano y su credibilidad**

Excedería el ámbito de este artículo intentar describir los presupuestos y las normas que fundamentan la elaboración de informaciones contables con destino público.

Con todo, es conveniente resaltar determinados aspectos relacionados con la credibilidad.

Antes de presentar informes sobre el capital humano, es esencial que la dirección empresarial decida si la estructura del informe se asemejará a un folleto publicitario, o bien si ha de tener un carácter más neutral y objetivo.

Si el objetivo de un informe es resultar creíble, éste deberá tener en cuenta los siguientes elementos:

**Cotejabilidad.** La información debe ser cotejable, de suerte que una instancia independiente pueda confirmar los datos incluidos en la contabilidad humana.



**Fiabilidad.** El informe debe ser correcto y neutral, es decir, debe ofrecerse toda la verdad y el informe no podrá encontrarse tergiversado ni manipulado. Han de incluirse en él los datos tanto positivos como negativos.

**Comparabilidad.** Los datos numéricos presentados en las contabilidades de conocimientos no suelen indicar al lector externo si el rendimiento de una empresa es bueno o si sus valores intangibles son grandes o pequeños. En la medida de lo posible, debe proporcionarse al lector externo la posibilidad de una comparación. La forma más fácil de hacerlo es incluyendo cifras comparativas de diversos años para la misma empresa, a fin de que el lector pueda evaluar por sí mismo si la evolución es positiva o negativa. Otra posibilidad es la de incluir comparaciones con otras empresas.

**Nuevos métodos de registro.** Los datos pueden registrarse de forma distinta entre un año y el siguiente, y este cambio en la medición o método de registro puede provocar por sí solo un cambio en los datos registrados. Así pues, la empresa debe informar sobre el método utilizado para reunir sus datos, y explicar si determinados métodos o estrategias de registro han generado cambios en la contabilidad.

**Integridad.** Los puntos de vista y los principios de la dirección empresarial traducidos en las cuentas de conocimientos deben hallarse enraizados en la empresa, es decir, en su capital humano. Los trabajadores de la empresa deben poderse identificar con las informaciones que ésta presente.

A pesar de la intención por parte de una empresa de ofrecer informaciones públicas que resulten creíbles y objetivas, puede suceder que los lectores no tengan la misma opinión. Una forma de asegurarse una mayor credibilidad es recurrir a una tercera parte independiente, por ejemplo a un auditor que verifique estos informes y testimonie su autenticidad.

## Resumen

Podemos resumir las tendencias actuales observadas en Dinamarca con respecto a los informes sobre el capital humano en los siguientes puntos:

- (a) la contabilidad empresarial sufrirá una transformación, pasando de los estados de cuentas estrictamente económicos a informes sobre rendimientos en general en la empresa.
- (b) la dirección de la empresa pasará a utilizar métodos de gestión basados en sistemas más globales, y no exclusivamente en indicadores económicos clave.
- (c) se consolidarán las relaciones entre los nuevos métodos de gestión (Tarjeta de Puntuaciones, gestión total de la calidad, gestión del conocimiento) y los informes sobre el capital humano.
- (d) los informes anuales de las empresas registradas incluirán cada vez más información (obligatoria o voluntaria) sobre el capital humano.

Dicho con brevedad, ya no cabe duda de que los elementos más importantes de la contabilidad de capitales humanos se llevarán a la práctica en el futuro. Ahora se trata de saber cuándo tardará en llegar dicho futuro.

## 4. Los informes sobre el capital humano: experiencias y propuestas debatibles en el “Ágora”

*Ulf Johanson* <sup>(32)</sup>

### Síntesis

Este texto adopta el cálculo de costes y la contabilidad de recursos humanos como punto de partida que lleva a plantear una serie de propuestas relativas a los informes sobre el capital humano. Compara las experiencias obtenidas con cálculos de costes y contabilidad sobre recursos humanos con las prácticas actuales en Suecia en el ámbito de la medición e informes sobre recursos humanos y otros activos intangibles, con el fin de inspirar la actuación. A partir de las diferencias que esta comparación revela, el estudio se centrará en tres problemas principales: (1) la falta de consenso sobre definiciones y clasificación de activos intangibles, (2) la falta de indicadores comunes para intangibles que resulten válidos y fiables en general; y (3) el hecho de que “la función productiva de los activos intangibles” sólo esté aceptada tácitamente por algunos directivos. El artículo termina ofreciendo ofreciendo propuestas para continuar progresando en estas cuestión fundamental.

### 4.1. Aclaración de nociones

Son numerosas los sistemas que se han propuesto para reflejar el capital humano a escala de la empresa. Algunas de estos sistemas son la contabilidad de recursos humanos (CRH), la contabilidad de activos humanos, la contabilidad del valor humano, el análisis de utilidades (AU), y el análisis de costes y beneficios de los recursos humanos (ACB). A pesar de la experiencia relativamente profusa obtenida ya con la mayoría de estos instrumentos, apenas puede hablarse de un consenso global en cuanto a lo que cada uno de ellos significa.

En la década de 1980, el autor de estas líneas propuso la noción de CCRH. Ésta intenta resaltar los costes, ingresos y valores relacionados con los recursos humanos. En ella se reúnen la CRH y el ACB de los recursos humanos. Mientras que la CRH se encuentra muy emparentada con la contabilidad convencional, el ACB y el AU no lo están, aún cuando cada uno de estos instrumentos incluya especificaciones de costes y estimaciones de valores. La diferencia entre el ACB y el AU es que el primero puede llegar incluso a integrar beneficios no monetarios.

---

<sup>(32)</sup> El autor desea agradecer a los participantes del Ágora de Salónica celebrada en Junio de 1999, al Profesor Jan Mouritsen y a María Mártensson sus útiles comentarios sobre algunas de las propuestas contenidas en el texto siguiente.

Estos sistemas se han propuesto como instrumentos utilizables para tomar decisiones, persuadir o aprender en la empresa. En teoría, imputar los valores de los recursos humanos en el balance, tal y como sugieren los partidarios de la CRH, ejercerá un efecto sobre los interesados externos como analistas e inversores, mientras que el AU y el ACB de los recursos humanos suelen proponerse como instrumento para influir sobre los protagonistas internos de una empresa. Las especificaciones de los costes de los recursos humanos dentro del estado de cuentas de una empresa pueden ir destinadas tanto a interesados externos como a agentes internos.

## **4.2. El interés del cálculo de Costes y Contabilidad de los recursos humanos**

A pesar de las diversas sugerencias de los investigadores para incluir los recursos humanos en los balances empresariales a fin de informar a analistas e inversores, el interés de éstos por el tema se mantiene restringido, y apenas se observan unos cuantos ejemplos de inclusión en los balances durante los últimos 30 años (con la excepción del mundo del fútbol). Para decirlo con franqueza: según lo observado en la bibliografía, en las aplicaciones prácticas y en los debates de numerosas conferencias, la propuesta de incluir los recursos humanos en el balance de una empresa está actualmente muerta y enterrada.

Sin embargo, ello no sucede con el estado de ingresos y con el sistema del ACB, aún cuando se admitan algunas dificultades de medición (p.e. ¿Cuándo se practica realmente un ACB?; ¿Puede afirmarse que una elaboración cognitiva en la cabeza de una única persona ya constituye un ejemplo de práctica del ACB?) Mi respuesta es que tanto el estado de cuentas para recursos humanos como el ACB se practican desde hace tiempo y con frecuencia.

El interés por el método del estado de cuentas y el ACB se encuentra sobre todo entre (1) directivos, (2) responsables de recursos humanos, (3) responsables de seguridad y salud en el trabajo, y (4) representantes sindicales. Pero incluso políticos y sindicatos en general han mostrado en los países escandinavos un fuerte interés por el tema durante el último decenio. Las iniciativas fueron muy frecuentes en Suecia a finales de la década de 1980 y comienzos de la de 1990, y comenzaron a observarse en Finlandia a mediados de la de 1990. En la actualidad, el mayor número de iniciativas corresponde a Dinamarca. He aquí unos cuantos ejemplos:

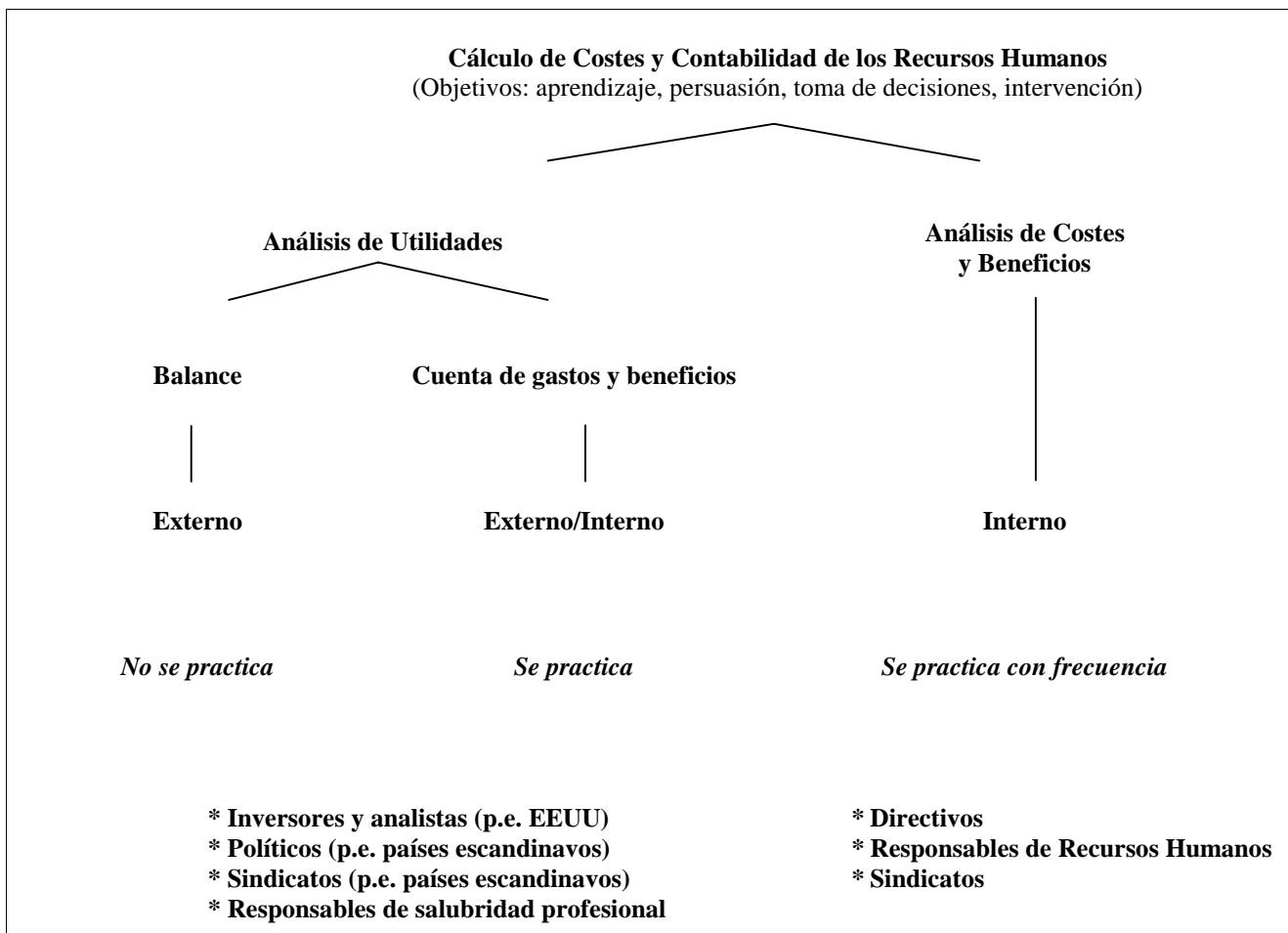
- (a) En 1991 el gobierno sueco propuso la obligación legal para las empresas de redactar un informe de CRH para mejorar la seguridad y salubridad de los puestos de trabajo.
- (b) Durante la década de 1980 y el comienzo del siguiente decenio, los sindicatos suecos publicaron una serie de folletos sobre el tema.
- (c) El gobierno finlandés fomenta la utilización de la CRH para la formación permanente y la seguridad y salubridad profesionales.
- (d) La Organización Central de los Sindicatos de Finlandia ha propuesto a la CRH como medio de mejorar la calidad de vida laboral.

- (e) El gobierno danés apoya en la actualidad experimentos de informes sobre aspectos sociales, éticos, seguridad y salubridad profesionales y sobre capital intelectual.
- (f) La Unión Sindical Danesa ha adoptado una iniciativa que incluya el ACB de los recursos humanos como herramienta potencial con efectos no sólo sobre la vida laboral sino incluso sobre el rendimiento de una empresa.

Es digno de observación que ninguno de los respectivos gobiernos o sindicatos hayan mencionado la cuestión de incluir los recursos humanos en los balances de las empresas.

Las diversas posibilidades que este artículo ha propuesto hasta ahora pueden resumirse en el siguiente diagrama.

*Diagrama 16: Cálculo de costes y contabilidad de los recursos humanos: sistemas y prácticas*



### 4.3. Los efectos del cálculo de Costes y Contabilidad de Recursos Humanos

Con respecto a los efectos del CCRH, se han efectuado algunas investigaciones científicas de su influencia sobre la toma de decisiones y el autoaprendizaje en la empresa. La toma de decisiones se

ha investigado a través de experimentos efectuados con estudiantes, directivos e inversores, mientras que los estudios sobre el autoaprendizaje se han llevado a cabo con directivos y en su vida cotidiana <sup>(33)</sup>.

Los estudios sobre la toma de decisiones revelan que los estudiantes y los directivos modifican sus decisiones de conformidad con los datos de CCRH que se les proporciona. Los experimentos sugieren asimismo que los inversores también cambian de decisión como consecuencia de un informe de CCRH, si bien algunos estudios <sup>(34)</sup> señalan que los inversores no se interesan por los datos de CRH. Por último, las investigaciones sobre el autoaprendizaje (principalmente en Suecia) indican que, si bien algunos directivos individuales pueden aprender de la práctica con instrumentos CCRH, es cuestionable que las organizaciones lleguen a hacerlo.

*Diagrama 17: Efectos de aplicar el cálculo de costes y contabilidad de recursos humanos, según publicaciones científicas.*

<b>Los artículos publicados indican:</b>	
<b>Influencia sobre la toma de decisiones de directivos:</b>	<b>SÍ</b>
<b>Influencia sobre la toma de decisiones de inversores:</b>	<b>?</b>
<b>Influencia sobre el autoaprendizaje de directivos:</b>	<b>SÍ</b>

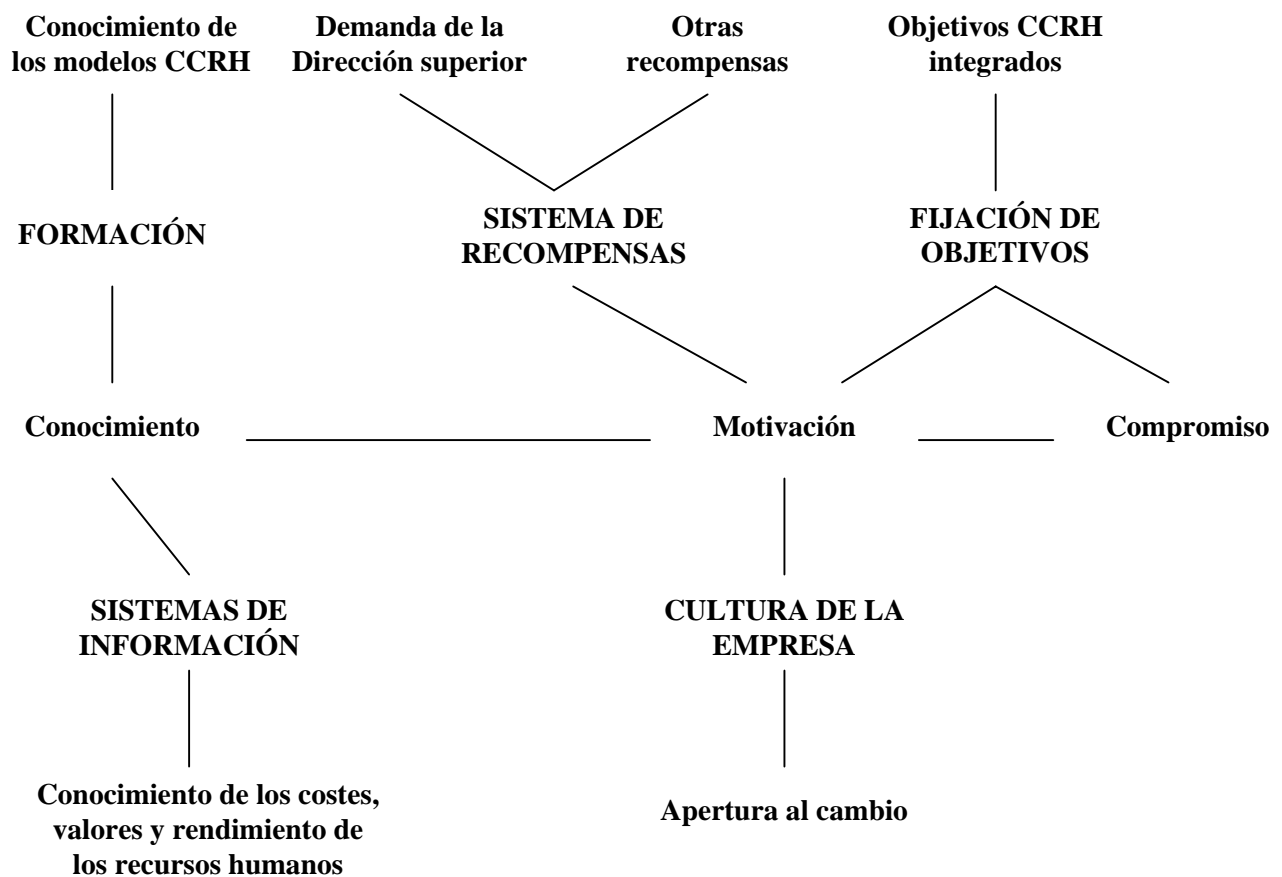
Los resultados sobre los estudios sobre el aprendizaje o autoformación de la empresa analizan el motivo por el que las organizaciones no aprenden aún cuando los directivos individuales sí lo hagan. El siguiente diagrama expone factores que inhiben el proceso de autoaprendizaje organizacional estudiado en siete casos separados de Suecia (entre ellos un banco, una empresa de electrónica, una de software, una de telecomunicación y una administración local).

*Diagrama 18: Diagrama 3. Un modelo detallado de factores inhibidores y su relación con la actuación corriente, desde la perspectiva del control por la dirección. Los esfuerzos necesarios para deshacer los factores inhibidores aparecen en mayúsculas (Johanson, 1999).*

---

<sup>(33)</sup> Véase un resumen de estos estudios en Johanson, 1999.

<sup>(34)</sup> Más informaciones en Johanson et al., 1999.



Todo esto podría formularse de otra manera: la enseñanza que puede extraerse de los siete casos de estudio es que la formación, la información, las recompensas, la fijación de objetivos y los sistemas culturales constituyen factores inhibidores de dimensión considerable para la implantación duradera de un sistema de CCRH. Para superar estos factores, la labor debe centrarse (1) en el conocimiento de los costes, valores y resultados de los recursos humanos, y la forma de calcular estos componentes; (2) en la demanda de la dirección superior y otros elementos del sistema de recompensas; (3) en la fijación de objetivos del sistema CCRH; y (4) en la apertura al cambio.

En los tres casos más ambiciosos de los siete estudiados, se llevó a cabo una formación en CCRH, se modificaron los sistemas informativos de la empresa y se logró influir claramente sobre su flujo de conocimientos. Los nuevos datos surtieron efectos sobre la motivación, pero nunca llegaron a imponerse objetivos CCRH integrados con las informaciones financieras. El apoyo recibido por parte de la dirección superior fue ambivalente, y otros elementos de los sistemas de incentivación y recompensas no sufrieron modificaciones. El autor concluye que se pusieron en marcha procesos de autoaprendizaje organizacional, pero que la cuestión consiste en observar si a largo plazo se modifican o no los usos organizativos.

Partiendo del mencionado estudio podemos plantear algunas cuestiones fundamentales: ¿Cómo explicar la reticencia de la dirección superior, considerando que los directivos en general muestran una actitud positiva hacia la noción de CCRH?; ¿Por qué no se cumplen objetivos de CCRH, aun

cuando se afirme que los recursos humanos constituyen el recurso más importante de la empresa?; ¿Por qué no ha llegado a integrarse un sistema CCRH dentro del proceso de control directivo, tal y como se pretendía al decidirse implantar el CCRH?

#### **4.4. La investigación de las “mejores prácticas” para la medición del capital humano**

Los estudios sobre los efectos de la aplicación de un sistema CCRH se han centrado en analizar si las propuestas reglamentarias de CCRH ofrecidas por investigadores y consultores son o no operativas. Otro método podría ser investigar por inducción las actividades en general de las empresas para el control de sus recursos humanos midiendo el grado de su utilización. Éste es el método elegido por un estudio en curso de once empresas suecas, propuestas por una comisión como las más avanzadas en el campo de la medición permanente de recursos humanos y en general de activos intangibles. La muestra de empresas comprende dos bancos, dos compañías de software, una constructora, una empresa de telecomunicaciones, una de equipamientos de oficina, una consultora educativa, una consultora de relaciones públicas, una empresa de transportes y una de ingeniería. En su mayoría, se trata de empresas de tamaño grande o medio (más de 500 trabajadores).

Los resultados preliminares sugieren que estas empresas aplican un sistema fijo de control de mediciones y gestión (SC) que no sólo incluye indicadores de diversos tipos sino también un mecanismo consecuente que parte de dichos indicadores para provocar cambios en la empresa. El objetivo general de este SC es utilizar los factores esenciales de éxito para mejorar a largo plazo la competitividad de la empresa. La mayoría de las empresas en esta muestra llevan a cabo mediciones continuas y someten los datos obtenidos a una evaluación por la dirección a diferentes escalas. Esto significa que se comprenden mejor los factores esenciales del éxito, y que el propio SC está sometido a un cambio permanente. Los directivos deben normalmente actuar de conformidad con los resultados de la medición, lo que contribuye también al aprendizaje de la empresa.

A escala básica, las clasificaciones de los activos intangibles son simples, ya que se utilizan para visualizar y por tanto para comunicar la interacción entre tangibles e intangibles que permita hacer realidad las aspiraciones de una empresa. Con todo, estas clasificaciones simples no contienen categorías exhaustivas o exclusivas, ya que ello no es interesante para las empresas. No obstante, los intangibles se subdividen a fin de detectar los motores del rendimiento. Las estadísticas o las inversiones basadas en “hechos” históricos parecen ser menos interesantes que la detección de aquellas actividades que posibilitan el futuro rendimiento. Estos motores o “posibilitadores” no son activos en un sentido contable, sino que constituyen percepciones por clientes y trabajadores de competencias individuales (conocimientos, capacidades), competencias organizativas (bancos de datos, tecnología, mecanismos y cultura de la empresa) y competencias relacionales (relaciones humanas, reputación y lealtad a la empresa). Esta subdivisión de los intangibles se encuentra muy próxima a lo propuesto en la bibliografía investigadora del conocimiento. Algunas de las empresas establecen una distinción entre posibilitadores intangibles y resultados intangibles.



El SC ofrece un instrumento que permite analizar el rendimiento a través de los intangibles “posibilitadores”, e incrementar con ello el valor del conocimiento acumulado. El SC como sistema organizativo de autoaprendizaje no solamente abarca mediciones sino también otros mecanismos tan importantes como ellas: sensibilización a los resultados del SC; realización de encuestas; análisis estadísticos; difusión de los resultados de las mediciones; determinación de la propiedad de un indicador y consecuencias para contratos; y fomento de las consecuencias contractuales, p.e. bonos salariales. Todos estos subsistemas resultan muy importantes para el proceso de autoaprendizaje en la empresa; por ejemplo, con respecto al análisis estadístico se ha sugerido ya que es éste el lenguaje que pueden comprender los cuadros directivos superiores.

#### **4.5. Una comparación entre la experiencia con el sistema CCRH en las empresas más avanzadas, para la medición y los informes sobre recursos humanos**

El objetivo de mediciones e informes es generar una actuación, o dicho de manera quizás más adecuada, cambiar la actuación organizativa habitual. Si se compara la experiencia antes mencionada del sistema CCRH con el reciente estudio de caso para empresas suecas (ECS) se observan una serie de diferencias:

- (a) Los factores individuales mencionados en el estudio sobre autoaprendizaje organizativo en Suecia (Diagrama 18) no existen en el ECS.
- (b) Las mediciones clave que las empresas del ECS efectúan para comprender mejor los factores impulsantes intangibles no son mediciones propuestas dentro de la bibliografía sobre CRH o AU. Es plenamente comprensible que los interesados externos, como inversores y analistas, rechacen este último tipo de informaciones mientras éstas no guarden relación con alguna característica de orden superior, p.e. el valor para accionistas o “la función productora de los intangibles”.
- (c) El sistema CCRH es demasiado limitado. Las empresas del ECS intentan comprender mejor no sólo el aspecto de sus recursos humanos, sino también el de otros recursos intangibles como clientes y estructuras.
- (d) Las empresas del ECS intentan asimismo desvelar “la función productora de los intangibles”. La bibliografía sobre el CCRH no suele centrarse en este problema, aún cuando se admite la correlación existente entre las inversiones en recursos humanos y el éxito de una empresa.
- (e) Los indicadores financieros son importantes pero no suficientes. La actitud de trabajadores y los clientes resulta tan importante como los “hechos”, basados por ejemplo en costes y estadísticas. Los indicadores abarcan desde mediciones de resultados hasta los intangibles que posibilitan dichos resultados.

## 4.6. Propuestas

En la actualidad parece observarse el surgimiento de un interés generalizado por convenir algún tipo de directriz internacional que permita elaborar voluntariamente informaciones sobre activos intangibles. Este hecho resultó obvio en la conferencia OCDE sobre el capital intelectual, celebrada en Amsterdam en Junio de 1999. Dichas directrices deben basarse en una estructura que comprenda indicadores comprensibles y útiles, desde la perspectiva del control interno de la gestión. Para llevar a cabo esta tarea con éxito, es necesario resolver al menos tres cuestiones:

- (a) No existe hoy un consenso sobre definiciones y clasificaciones de intangibles. Para poderse comunicar al respecto, resulta necesario llegar a una comprensión aceptada comúnmente; es decir, las definiciones y la clasificación de esta noción adquieren una importancia central.
- (b) Es necesario elaborar y poner en común indicadores operativos, valido a fiables del capital intangible y de los impulsores del rendimiento.
- (c) Por último, o quizás en primer lugar, es necesario comprender mejor la importancia de los diferentes intangibles, ya sean factores de capital o motores del rendimiento. ¿Qué relación guardan los diferentes factores intangibles con las tradiciones, los principios o las reglas generales <sup>(35)</sup> de funcionamiento de una empresa? Algunas de las empresas más avanzadas intentan desvelar la “función productora de los intangibles”. Esta función se reduce en opinión de muchos directivos a una especie de conocimiento tácito. Pero con todo, la función resulta extremadamente importante como marco de referencia para obtener indicadores intangibles sobre los diferentes interesados. Por tanto, es necesario transformar el conocimiento tácito en conocimiento explícito.

Es lícito preguntarse si será posible alcanzar la unanimidad respecto a estas tres cuestiones. ¿Pueden definirse diferentes tipos de intangibles, y clasificarse exclusiva y exhaustivamente? La respuesta es claramente negativa, debido a la misma naturaleza de los intangibles, que impide suponer que se cree jamás un consenso. Las definiciones de activos intangibles e inversiones intangibles con objetivos contables y estadísticos podrían lograr una aceptación generalizada, pero las definiciones de fenómenos tan intangibles como las estructuras y procesos cognitivos (o incluso inconscientes) dentro de una organización no alcanzarán probablemente nunca la unanimidad. Considerando esta situación de los intangibles, podemos afirmar también que su función productiva jamás podrá definirse completamente.

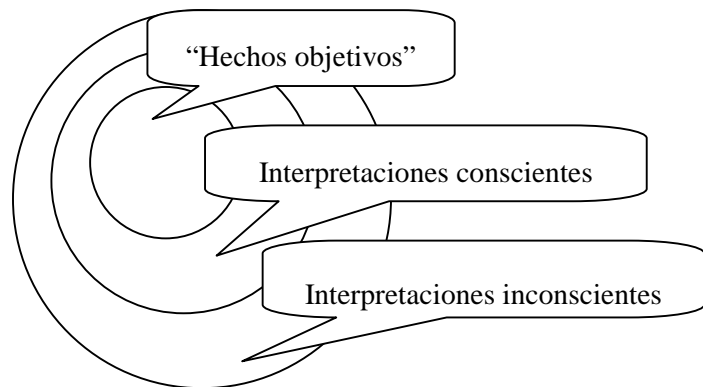
Todo intangible puede interpretarse, y se interpreta, de formas muy distintas. La relación entre un simple comerciante y un cliente nos puede servir de ejemplo. La frecuencia y duración del contacto influye probablemente sobre el resultado del mismo. Pero aún más importante es la calidad de dicho contacto. Esta calidad comprende una parte consciente y otra inconsciente. En términos generales,

---

<sup>(35)</sup> En la terminología actual, las nociones “reglas, tradiciones y principios generales” y “función productiva de los intangibles” se refieren al conocimiento en el funcionamiento de una empresa. Mientras que “la función productiva de los intangibles” puede referirse a algún tipo de conocimiento explícito, las otras nociones pueden comprender incluso elementos inconscientes. La práctica de la noción “reglas” se deriva de la teoría evolucionista, mientras que el empleo de “tradiciones” y “principios” esta inspirada por Jan Mouritsen, Copenhagen Business School.

todos los intangibles pueden considerarse compuestos por (1) hechos más o menos objetivos, (2) interpretaciones cognitivas conscientes del fenómeno y (3) interpretaciones inconscientes del fenómeno y procesos relacionados con éste.

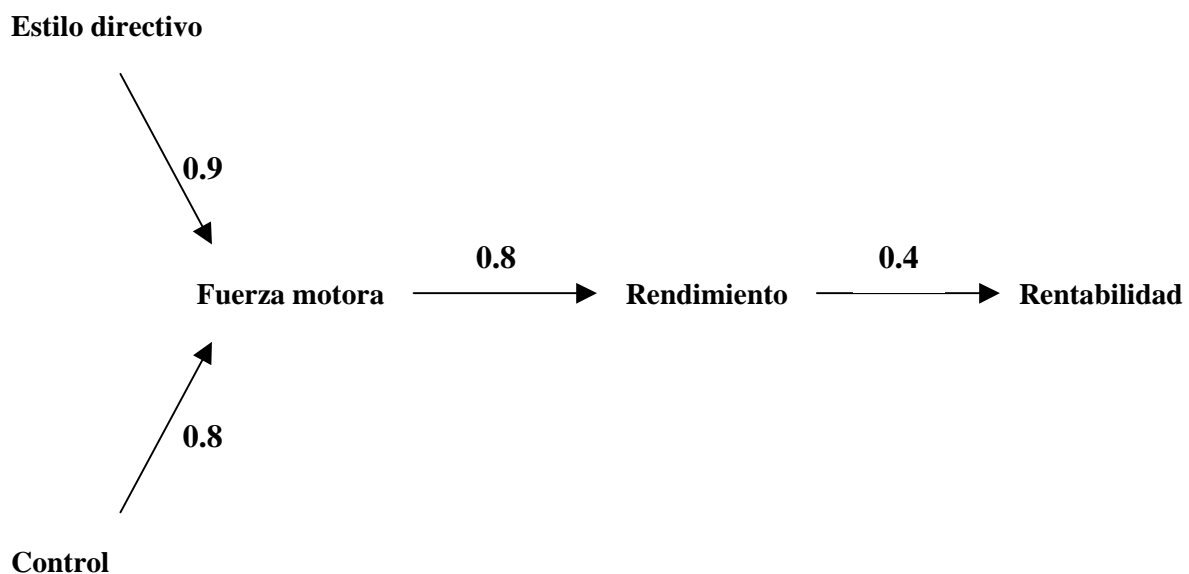
Diagrama 19: El átomo intangible



En todo caso, resulta muy necesario aclarar a qué nos referimos cuando utilizamos la palabra “intangible”. Conviene al menos separar los intangibles que pueden definirse habitualmente de los que no podrían serlo, si debiera efectuarse una identificación, control y medición de los mismos. Más aún si se desea lograr una comparabilidad con objetivos contables, estadísticos o de gestión.

Con todo, pueden irse dando soluciones parciales a las tres cuestiones. Entre las compañías más avanzadas del ECS, la función productiva predicha ya se está sometiendo a prueba. Estas compañías analizan la relación entre los diferentes elementos intangibles y el rendimiento de la empresa. En algunos casos, han encontrado una importante relación, mientras que en otros se han visto obligadas a rechazar y redefinir los indicadores. Un ejemplo es el de una importante constructora, que en su encuesta de 1998 (con 9.000 entrevistados) encontró la siguiente relación de relevancia: ( $p < 0,01$ ).

Diagrama 20: Relación con el rendimiento económico en la empresa constructora dentro del actual estudio sueco sobre compañías avanzadas en medición de intangibles



La función productiva diverge entre las diversas empresas. Pero es sorprendente que las funciones presenten muchos puntos en común. En aquellas empresas que han encontrado una relación relevante con el rendimiento económico, el estilo directivo y/o las relaciones con los clientes muestran la correlación más fuerte con los intangibles <sup>(36)</sup>.

También se están elaborando indicadores estándar. Las compañías parecen utilizar la división entre capital humano, capital del mercado y capital estructural (u organizativo). Un informe danés <sup>(37)</sup> clasifica de la manera siguiente las mediciones de intangibles en diez empresas danesas y suecas:

*Cuadro 2: Informaciones externas sobre intangibles en diez organizaciones danesas y suecas (Erhvervsudviklingsrådet, 1997, p. 17)*

	<b>“¿En qué consisten?” Recursos Estadísticas</b>	<b>“¿Qué se hace?” Cualificación Porcentajes internos clave</b>	<b>“¿Con qué resultado?” Consecuencias Eficacia</b>
<b>Recursos Humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura de edades</li> <li>• Formación y educación</li> <li>• Costes formativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de trabajadores con un plan de desarrollo</li> <li>• Días formativos por trabajador</li> <li>• Costes formativos por trabajador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitudes de los trabajadores</li> <li>• Rotación</li> <li>• CRH</li> <li>• Valor añadido por trabajador</li> </ul>
<b>Clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporción de ingresos en mercados y productos</li> <li>• Costes de <i>marketing</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes por trabajador</li> <li>• Costes de <i>marketing</i> divididos por los ingresos</li> <li>• Costes administrativos divididos por los costes de <i>marketing</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitudes de los clientes</li> <li>• Compras repetidas</li> <li>• Clientes de larga relación con la empresa</li> </ul>
<b>Tecnología</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversiones totales en TI</li> <li>• Número de clientes internos y externos por TI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de ordenadores por trabajador</li> <li>• Costes de programas y equipamiento informático por trabajador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias en TI</li> </ul>
<b>Procesos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costes por procesos</li> <li>• Número de trabajadores clasificados por los diferentes procesos</li> <li>• Inversiones en I+D y estructura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de rotación</li> <li>• Tiempo básico para el desarrollo de productos</li> <li>• Tiempo de adaptación para nuevos departamentos organizativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desechos, en porcentaje</li> <li>• Tiempo de espera</li> <li>• Calidad</li> </ul>

<sup>(36)</sup> Estas cifras tienen mucha importancia para generar una actuación. En el caso actual se afirma que este es el lenguaje que comprende la dirección superior de una empresa. No sólo las cifras son importantes, parecida importancia tiene la práctica de un análisis estadístico sistemático. El diagrama sugiere probablemente la existencia de una versión o principio general que obliga a tomar en cuenta el resultado de un trabajo sistemático. Las cifras quedan legitimadas (compárese con la teoría de la argumentación) por el trabajo sistemático y se pone en marcha una actuación.

<sup>(37)</sup> Erhvervsudviklingsrådet (1997) redactado por Mouritsen.

Esta clasificación puede utilizarse como plataforma para elaborar una posible estructura de las mediciones de intangibles.

Aun cuando determinados indicadores individuales y la propia clasificación de intangibles ofrecida en el cuadro sean cuestionables y modificables, debemos admitir que se han obtenido por inducción empírica de algunas de las empresas más avanzadas de ambos países. Sin embargo, la mayoría de los indicadores se ha reunido de informes sobre todo externos, mientras que los indicadores que aparecen en las once empresas suecas más avanzadas corresponden en la práctica a procesos de control de la gestión. Una comparación revela que en la clasificación anterior faltan los indicadores sobre la generación o movilización del rendimiento. Tendría sus ventajas separar a estos factores motores (“¿Cómo se hace?”) de los indicadores del capital (“¿En qué consiste?”), las actividades (“¿Qué se hace?”) y los resultados (“¿Con qué resultado?”). Los factores motores consisten en competencias percibidas subjetivamente, como el liderazgo, las relaciones con las personas y la cultura de la organización. En la actualidad, están surgiendo ya indicadores operativos y estandarizados. Tomando a Suecia como ejemplo, diferentes organizaciones ofrecen ya hoy indicadores generalmente aceptados para cada uno de los recuadros de la siguiente clasificación:

*Cuadro 3: Indicadores intangibles proporcionados por diferentes instancias suecas.*

	“¿En qué consiste?” Capitales	“¿Qué se hace?” Actividades	“¿Cómo se hace?” Posibilitadores	“¿Con qué resultado?” Resultados
<b>Capital humano</b>	A B C	A B C	D	A B D C
<b>Capital de mercado</b>	A C	A C	D	A D C
<b>Capital de estructura</b>	A B C	A B C	D	A B C

Las abreviaturas de este cuadro se refieren a los diversos orígenes de los instrumentos

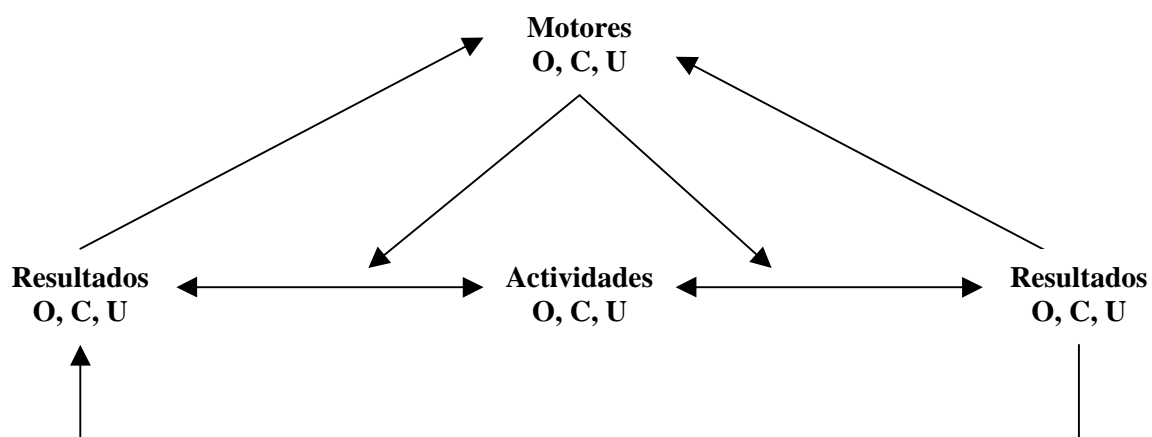
- A** Elementos de costes ya estandarizados dentro del sistema contable tradicional.
- B** El Instituto Sueco de Cotación ofrece desde hace algunos años mediciones de factores como edad promedio, tiempo dedicado a la formación como porcentaje del tiempo de trabajo,

índices de bajas por enfermedad, etcétera. Entre 100 y 200 empresas suecas han adoptado ya probablemente estas normas.

- C** El sistema ISO 9000 mide numerosos factores de manera estándar.
- D** En los países escandinavos, el grupo SIFO/SMG ofrece desde los primeros años de la década del 90 una estructura con indicadores estándar e instrumentos de medición para las actitudes de trabajadores y clientes. En las once compañías suecas más avanzadas al respecto, estos elementos están considerados como los factores motores del rendimiento.

El diagrama siguiente ilustra una representación más dinámica del cuadro anterior. Toda categoría de intangible incluye los siguientes tres elementos: hecho objetivo (O), interpretación consciente (C) o inconsciente (I), además del capital humano, de mercado o estructural. El diagrama refleja en su conjunto “la función productiva de los intangibles”.

*Diagrama 21: Una clasificación dinámica de los diferentes intangibles*



## 4.7. Conclusión

Para terminar, podría utilizarse la estructura antes propuesta (Cuadro 3) como base para continuar desarrollando los indicadores, incluyendo todo un abanico de éstos. Para ser útil, tanto su estructura como el abanico de indicadores diversos (esto es, la clasificación de mediciones intangibles) debieran ser lo suficientemente exhaustivas para poder albergar elementos de la función productora de los intangibles relevantes en diversas empresas de países distintos. En algunos casos, es probable que resulte posible encontrar indicadores que reflejen exclusiva y exhaustivamente un elemento específico de la función productiva de un intangible. En otros casos, resultará imposible obtener estos indicadores. Para estos últimos, deberemos conformarnos con determinadas mediciones de sustitución. El autor no ve problema alguno en esto, ya que considera - como se ha indicado antes - que jamás podrá llegarse a revelar en su totalidad la función productiva de los intangibles. Los intangibles comprenden, por definición, elementos de carácter inconsciente.

La estructura y el abanico de intangibles podrían someterse a comprobación en el “Ágora”. Si las partes interesadas acuden al Ágora y adaptan la idea, la propuesta global podría satisfacer los requerimientos actuales. En caso contrario, continuaremos una labor de Sísifo hasta que el mito de la posibilidad de comprender, medir y explicar útilmente la función productiva de los intangibles sea sustituido por otro mito igualmente interesante y absorbedor de energías.





## Referencias bibliográficas

Johanson, Ulf et al. *Human Resource Costing and Accounting Versus the BSC. A literature survey of experience with the concepts: a report to OECD*. Universidad de Estocolmo: School of Business, 1998.(Documento de trabajo)

Johanson, Ulf. Why the concept of human resource costing and accounting does not work: a lesson from seven Swedish cases. *Personnel Review*, 1999, Vol. 28, No 1, p. 91-107.

*Videnregnskaber: Rapportering af styrning af videnkapital / Ehrvervsudviklingsrådet* [La contabilidad de conocimientos. Los informes y el control sobre el capital de conocimientos.]. Copenhagen: Ehrvervsudviklingsrådet, 1997.



## 5. Informar sobre el capital humano

### *Keith Drake*

Durante dos días, participantes con diferentes intereses, y por tanto con diferentes necesidades de información, han debatido posibles motivos y métodos para informar sobre el capital humano. El debate se ha centrado sucesivamente en las perspectivas empresariales de información sobre el capital humano, en los intereses estatales y de los agentes sociales, y por último en el tema de la normativa internacional.

Esta ponencia no pretende constituir una perfecta revisión de los debates escuchados, tan animados como complejos <sup>(38)</sup>. En lugar de resumirlos, expondré mi opinión sobre los mismos. Partiré de las reflexiones ofrecidas al término de cada sesión, cuyos dos objetivos eran:

- (a) reexponer desde otro ángulo algunos de los puntos más interesantes observados en ponencias y debates; y
- (b) presentar una o dos características del tema debatido, sorprendentemente poco tratadas o incluso totalmente obviadas en la discusión.

### 5.1. La perspectiva empresarial

Desde el comienzo, este Ágora ha recurrido a ejemplos de buenas prácticas, como el estudio del caso de una empresa griega (Titan Cement) o la experiencia de una serie de empresas francesas y danesas con determinadas compañías de contabilidad y consultoría (Syndex y KPMG C. Jespersen), muy comprometidas en la labor de apoyar a las empresas que deciden informar sobre su capital social e intelectual. Esta experiencia ilustra la forma en la que los diversos protagonistas pueden recurrir en la práctica a informar mediante la hoja de balance financiero, complementándola con informes no financieros, ya sean éstos obligatorios para las empresas - no necesariamente en el sector público -, como es el caso de Francia, o voluntarios, como en los casos de Grecia y Dinamarca.

No puede sorprender que una empresa de cementos o una constructora se transforme por propia decisión en una empresa abierta y gestora del conocimiento de su plantilla. Los estudios de caso han demostrado que estas empresas no venden necesariamente productos de alto valor añadido y fuerte inversión en conocimientos. Lo que hacen las empresas es reconceptualizar la producción de mercancías y servicios, de toda mercancía o servicio.

---

<sup>(38)</sup> Son tantos los datos y opiniones expuestos a continuación originados en el Ágora, que no resulta posible referirlos a las diversas intervenciones individuales; advertimos no obstante que el autor se hace responsable de todo error u omisión.

Se admitieron en la discusión juicios preconcebidos y teorías habitualmente no analizadas sobre las características más básicas de la actividad económica. Así, los participantes consideraron las implicaciones que ejercen conceptos divergentes de la empresa y las consecuencias de una economía sin empresas. Esta actitud radical se debía a la clara consciencia que imperaba entre los participantes sobre la dependencia entre nuestra forma de interpretar cifras y una multitud de preconceptos que incluimos en dicha interpretación. Una vez más, se observa que las cifras más duras poseen centros bastante blandos.

Ninguna de las metodologías cuantitativas asociadas con la contabilidad de recursos humanos carece de defectos graves. Por ejemplo, resulta particularmente importante para invertir en las personas el hecho de que nadie pueda definir el auténtico perfil de riesgo o rendimiento de dicha inversión. Una de las graves limitaciones de cualquier análisis de costes y beneficios es precisamente que emplea un único índice de amortización para toda la duración de una inversión proyectada. Ello deforma gravemente el riesgo real del proyecto, que casi nunca es constante a lo largo de toda la vida del proyecto. La mayoría de los proyectos de inversión presentan más riesgo en sus fases iniciales o de desarrollo que en etapas posteriores. Incluso tras el desarrollo, el riesgo probablemente variará debido a la incertidumbre de los mercados, que por supuesto no es predecible.

La evaluación cuantitativa de la formación y el empleo del capital humano es sumamente valiosa. No debiera simplemente prescindirse de ella por el hecho de que evaluar toda inversión en un activo intangible resulte al menos tan difícil como evaluar la formación del capital físico. Aunque no se indicase durante esta sesión de la conferencia, la relevancia que tiene la evaluación cuantificada no depende de su capacidad para retratar con precisión el futuro, tan desconocido para un tipo de inversión como para otro. La relevancia de una evaluación cuantificada tampoco podrá obtenerse, desde luego, del mundo idealizado de los índices de rendimiento, que asumen conocer lo desconocido. La relevancia de una evaluación procederá del contacto con las realidades cotidianas de las decisiones sobre recursos humanos en la empresa. Y una de estas realidades es que los registros financieros de una empresa jamás lograrán describir perfectamente la inversión, la depreciación y el uso de sus activos intangibles. Estos activos (véase el Recuadro 1) pueden ser capital humano o capital estructural, pero todos se derivan y dependen directamente de la calidad del capital humano.

### *Recuadro 1*

#### **Inversiones intangibles típicas en una empresa**

- (a) Gastos en tecnología (I+D) o en la compra de sus resultados, inversiones en diseño, patentes y licencias;
- (b) formación;
- (c) formas de organización del trabajo;
- (d) relaciones laborales;
- (e) estructuras de dirección;
- (f) creación de relaciones tecnológicas y comerciales con otras empresas, y
- (g) con proveedores y clientes;
- (h) exploración y desarrollo del mercado, publicidad y servicios posventa;
- (i) desarrollo e incorporación internos de programas informáticos a medida.

*Fuente:* Department of Trade and Industry/Cabinet Office (1996), 'The UK's Investment Performance: Fact and Fallacy'. Competitiveness Occasional Paper 1, Londres, Junio, p.1.

Las decisiones reales de asignación de capital dentro de las empresas suelen basarse en estimaciones casuales, intuitivas o implícitas. La evaluación cuantitativa, financiera o no financiera, no supone un grado menor de subjetividad y de juicio propio. Pero sus ventajas son:

- (a) una mayor variedad y cantidad de informaciones;
- (b) analiza más dimensiones del empleo, los costes y los beneficios del capital humano;
- (c) por tanto, más informaciones relevantes;
- (d) una aplicación más sistemática y abierta del juicio racional a las decisiones de inversión en personas.

El resultado es una transparencia mucho mayor para todos los interesados en la gestión por la empresa de su recurso más importante.

No obstante, a diferencia de las empresas estudiadas en la sesión de apertura, la mayoría de las restantes tienden a considerar a sus trabajadores no como activos fijos sino como algo simplemente necesario. La práctica de las empresas reflejadas en los estudios de caso, la experiencia y las críticas mucho más difundidas en la bibliografía (Guerrero, Johanson), todo ello sugiere que no es probable que se produzcan grandes avances en la labor de integrar una evaluación de los activos humanos en las declaraciones de contabilidad financiera de las empresas.

El consenso mayoritario favorece la elaboración de informes sobre recursos humanos en buena medida no financieros, esto es, voluntarios y externos a las hojas de balances de una empresa. Con todo, los participantes expusieron la necesidad prioritaria de llegar a un acuerdo antes de pasar a una posible norma. Parecía evidente, por ejemplo, que la legislación francesa sobre informes (“balances”) sociales - con más de 20 años de antigüedad y diseñada como instrumento para el diálogo y no para la gestión - precisa una clara modernización que le permita reconocer los cambios en la anatomía de las empresas y las implicaciones de otras evoluciones de importancia en la práctica laboral. No hay instrumento que dure para siempre.

Por vías distintas, las ponencias de Guerrero y Johanson coincidieron en resaltar el valor de centrarse en los procesos autoformativos de una empresa, en la creación por ésta de conocimientos, y no solamente en la formación regular. Si determinadas cifras financieras o no financieras tienen que resultar inteligibles para los interesados, será esencial que las personas comprendan la relación entre los diversos elementos. Dentro de la empresa, una de las relaciones más críticas es la que existe entre el conocimiento incorporado a las personas (saber cómo, qué, porqué y quién) y los conocimientos no incorporados (la colección de competencias, rutinas y conocimientos que se han convertido en parte del capital estructural de una empresa y no salen por ello de la planta junto con el personal, a las seis de la tarde). Informar por aislado sobre cada uno de estos dos conjuntos de capital, de propiedad diferente, falseará completamente la naturaleza tanto de los procesos formativos como de los procesos laborales en una empresa.

Al mismo tiempo, las relaciones entre la contabilidad financiera y los informes no sometidos obligatoriamente a normativas contables, como los informes sociales o las contabilidades de capital intelectual al estilo danés, también son críticas. Las cifras financieras de una empresa son como la parte pequeña y visible de la masa de un iceberg que flota por encima de la superficie del mar: están relacionadas íntimamente con un conjunto mucho mayor pero invisible de actividades que yacen bajo la superficie contabilizada.

## **5.2. Los intereses del Estado y de los agentes sociales**

Diversas motivaciones pueden incitar a una empresa para comenzar a desarrollar seriamente un sistema de informes sobre el empleo, los costes y el rendimiento de sus trabajadores:

- (a) en ocasiones se busca un cambio de actitud y convencer al trabajador para que ayude a los directivos a reestructurar la empresa como organización cognitiva o autoformativa más eficaz, que obtenga informaciones de sus clientes, aliados, proveedores y competidores, las comparta entre todos los trabajadores que precisen dichas informaciones para la producción y las convierta en un valor comercial;
- (b) algunas empresas, como las que están experimentando con la contabilidad del capital intelectual en Dinamarca, buscan promover la innovación;
- (c) otras desean mostrar externamente una selección de datos sobre el rendimiento de su capital humano para incrementar su capital más fácilmente y comercializar mejor la empresa, con vistas a posibles fusiones o adquisiciones.

En estos tres casos, las empresas desean controlar la elaboración y oferta de informaciones para sus propios objetivos de gestión. En general, necesitan convencerse de que ofrecer más informaciones, conforme a los deseos de los sindicatos o los Estados, supone no sólo costes sino que también reporta ventajas. Sin embargo, en una serie de países donde no es obligatorio hacer pública la información se observa que las empresas se muestran más dispuestas a compartir ésta con otros interesados, por ejemplo inversores, acreedores o reguladores, y también con sindicatos y gobiernos. Los imperativos comerciales y de gestión parecen orientar este cambio de actitud, más que las reglamentaciones o la amenaza de hacer obligatorios los informes, con carácter no público.

Dos temas no mencionados en ronda de debates fueron: las implicaciones que para estos informes tienen surgimiento del “nuevo trabajador”, y el problema de definir el interés público.

### **5.2.1. El desafío del “nuevo trabajador”**

En una economía sin trabajo asalariado, las personas se autoemplearían, contratando tareas a través de una especie de jungla de redes de contactos. Falta mucho para llegar a esta economía, pero sus precursores ya han aparecido bajo la forma de un número creciente de trabajadores muy expertos (con capacidades no acreditadas). Si estos expertos son trabajadores contratados, su poder de negociación les capacita para participar decisivamente en la definición de la naturaleza, el lugar y el horario de trabajo, que tendrá que renegociarse una y otra vez bajo la forma de contratos de empleo único. Si son autoempleados, estos trabajadores del conocimiento entrarán en una serie de contratos específicos con diferentes usuarios.

Conforme las nuevas tecnologías y las condiciones de competición comienzan a transformar más y más sectores económicos y mercados de trabajo, la evolución institucional se hará inevitable. Una característica de los mercados de trabajo en plena mutación es que el creciente recurso a empresas muy flexibles y de una sola persona genera una demanda también creciente de información sobre las capacidades y disponibilidades de estos trabajadores expertos. Esta demanda creciente ya ha provocado un mayor volumen de negocios para intermediarios como Manpower Inc y para las redes de competencias profesionales. El aumento en la demanda de este tipo de intermediarios constituye un desafío, pero también una oportunidad para los sindicatos.

Por el lado de las ventas en el mercado de trabajo, los expertos necesitan saber quién desea sus competencias y conocimientos, tanto como los usuarios de competencias necesitan saber a quién dar un trabajo. Parece que, en plazo relativamente corto, una buena parte de la labor de buscar y adecuar competencias humanas a los trabajos, tarea que antes efectuaban tradicionalmente los directivos en el mercado de trabajo interno de la empresa, se va a externalizar.

En la nueva distribución de tareas que está surgiendo, serán las agencias de empleo flexible las que puedan facilitar esta adaptación, ya sea bajo la forma de una empresa que forma personas que necesitan colocación, o como intermediaria para contratos específicos. No hay nada que impida a un sindicato convertirse en una agencia de empleo de estas características, funcionando a la vez como mutua de trabajadores que da trabajo o actúa como agencia de colocación para sus propios asociados. El interés sindical por los informes sobre el capital humano podría experimentar una

transformación desde el momento en que los sindicatos gestionasen directamente la inversión y aplicación de las competencias de sus empleados o clientes, en lugar de limitarse a representarlos dentro de una empresa. Solo escasos sindicatos dentro de la Comunidad han comenzado a emprender tímidamente este camino. La legislación francesa que reglamenta el Bilan Social procede de la década de 1970, es decir, de un contexto tailorista. Sin embargo, un mundo post-tailorista requiere organizaciones también post-tailoristas, capaces de defender y fomentar los intereses de las personas que trabajan dentro de empresas fundadas sobre el conocimiento o colaboran con ellas, y donde la antigua configuración Trabajo - Capital - Mercado de trabajo interno y externo ha desaparecido en buena medida.

### **5.2.2. La definición del interés público**

El flujo de actividades en que consiste una empresa moderna constituye un tema idóneo para el análisis antropológico. Hace un cuarto de siglo, un antropólogo y un politólogo (H. Hecló y H. Wildavsky) publicaron un agudo análisis del procedimiento de gobierno británico, denominado Private Government of Public Money. Exponían en su estudio los usos de las tribus que vivían en el poblado Whitehall (sede del gobierno británico). Lo mismo podría hacerse con el poblado Empresa, analizando las costumbres de las tribus que en ella viven - directivos, trabajadores, sindicatos -, y de quienes se relacionan con ella: clientes, proveedores, inversores, acreedores, reguladores, políticos, funcionarios.

Los miembros de las diversas tribus debieran revelar sus objetivos en lo referente a los informes sobre el capital humano, la razón por la que los desean o los rechazan. Una de las tareas más difíciles para los analistas sería determinar el interés público, es decir no tribal, por estos informes. Cada una de las tribus se interesa por determinados aspectos de los informes, que limitaría a sus propios intereses, y desea con frecuencia hacer recaer los costes a otra tribu, o al menos compartir éstos con otros interesados. Conforme aumenta la difusión de informes de una u otra naturaleza, el trasfondo de diversos intereses enfrentados obliga a los gobiernos a anticiparse al habitual y tentador proceso de lucha entre los diversos grupos de interés. En su lugar, la política de un gobierno ha de decidir un conjunto de reglamentos políticos que obligarán en algunos casos, limitarán en otros y aún en otros incitarán a informar sobre la formación y el empleo del capital humano, con la correspondiente distribución de costes y beneficios entre los diversos grupos de interés. Definir y llevar a la práctica este interés público por los informes constituye la mera esencia de la política pública.

### **5.3. Normativas internacionales**

Parece que la piedra de toque para las organizaciones internacionales no son ya los informes con forma de contabilidad financiera, sino más bien los convenios internacionales sobre normativas de informes externos al balance, probablemente de presentación voluntaria.



En una encuesta sobre informes sociales y ambientales elaborada a título voluntario por empresas italianas, Zambon ha encontrado 250 tipos diferentes de estructuras, con alguna tendencia a la estandarización, algo que también se observa entre las empresas danesas que practican la contabilidad del capital intelectual. Aunque Francia tiene ya reglamentados desde hace mucho tiempo los contenidos mínimos de su Bilan Social, el sistema voluntario y experimental que han expuesto en el curso de este Ágora Grecia, los países escandinavos e Italia representa probablemente mejor la situación media de toda la Comunidad.

La experiencia de los diversos interesados en países con estructuras institucionales bastante distintas nos sugiere que sobre esta base voluntaria resulta factible y deseable hacer más visibles las informaciones sobre la empresa en general, y sobre la naturaleza y el valor de su capital humano en particular. Parecen existir al menos tres requisitos para toda posible estandarización internacional de los informes sobre el capital humano:

(a) el eclecticismo

la época en la que algunos pretendían embutir todo informe sobre activos intangibles dentro de un corsé contable pertenece ya al pasado. Ahora el nuevo consenso tiende hacia un eclecticismo en la medición y la valoración. Esto requiere algo más que una simple combinación de datos financieros y no financieros: reclama elaborar una imagen desglosada.

El ser humano es capaz de valorar muchas cosas sin utilizar una única medida cardinal, como euros o metros. Con frecuencia utilizamos la más simple de las medidas ordinales: x es mejor o peor, mayor o menor que y. Otras veces las medidas no son adicionables porque decidimos emplear una combinación de medidas cardinales, por ejemplo, gastos formativos en euros y calidad de los trabajadores definida según baremos de competencia. Los factores que cada unidad mide son perfectamente adicionables, pero no así los de una y otra medida. La no adiciónabilidad no constituye un problema grave, sino que forma parte de la vida ordinaria.

(b) eje central

Johanson ha expuesto la necesidad de ceñir los informes a tres manifestaciones del capital humano:

(i) actividades cognitivas

(ii) resultados

(iii) inversiones, incluyendo la innovación que comparte o crea nuevos conocimientos.

(c) estructura

Una estructura o marco convenido para esta información será esencial para elaborar informes estandarizados internacionalmente, dado que éstos solamente pueden reunir una muestra de todos los datos medibles a escala organizativa o nacional. La composición de esta muestra, convenida internacionalmente, deberá incluir datos de cada una de los tres elementos mencionados.

Podemos detectar ya algunos productos relativamente estables en el sector del control de la calidad, por ejemplo la norma internacional ISO sobre formación, o a escala nacional, la norma Investors in People del Reino Unido (<sup>39</sup>). Pero los participantes en el Ágora expusieron claramente la dificultad de crear normas internacionales en una economía internacional más y más cognitiva y virtual, y donde la penetración de la competición global en las economías nacionales resulta cada vez mayor. Los diferentes sistemas nacionales ideados para incrementar la calidad y el uso de informaciones, por ejemplo en la esfera de las relaciones industriales en Francia y Dinamarca, probablemente no podrán generalizarse fuera de los peculiares contextos institucionales y culturales de ambos países.

Es necesario desarrollar los siguientes elementos en común y por encima de las fronteras nacionales:

- (a) conceptos,
- (b) terminologías y mediciones;
- (c) normas para la información, su práctica y sus baremos de calidad.

Las definiciones y convenios sobre normas requieren un marco, esto es, una estructura de conceptos no sólo referidos a la definición y control de las normas sino al papel que éstas deben cumplir y a la dinámica de las economías en las que se generan, pueden modificarse y sustituirse dichas normas.

Ya estén definidas burocráticamente o vengan impuestas por el mercado, las normas pueden transformarse de repente sencillamente en obstáculos para la evolución; en la reunión se mencionaron como ejemplos los casos de VISA en Internet y Microsoft en la informática personal. La velocidad a la que se redefine actualmente la calidad de mercancías y servicios y el ritmo de mutación en las condiciones del mercado tienden a marginar con bastante rapidez los sistemas antiguos y los instrumentos creados de regulación y evaluación de la calidad. En una empresa coordinada globalmente, tanto productores como consumidores afrontan riesgos adicionales a la hora de recibir lo que han comprado o cobrar lo que han vendido. Este riesgo adicional se difundirá también probablemente en los mercados de trabajo, conforme el trabajo tienda a realizarse tarea por tarea y a través de contratos individuales, y no a través de plantillas gestionadas por la empresa. Es seguro que la definición de baremos internacionales para los informes sobre el capital humano no asemejará a la imagen de Moisés bajando desde la montaña, con las Tablas de la Ley y sus diez leyes escritas para siempre en la piedra. Las normas para un activo fijo tan consciente como el capital humano operan en un entorno dinámico, y por este mismo motivo las mediciones utilizadas y su estructura deberán poseer una naturaleza provisional y fácilmente reformable, si es que desean mantenerse válidas y fiables por una temporada.

La estructura para elaborar las normas sobre informes debe reflejar una economía competitiva y a la vez mixta, y deberá venir impulsada en parte por el mercado y en parte de manera oficial. Los gobiernos tienen un claro interés en evitar que surja una norma puramente impulsada por el mercado, teniendo en cuenta la experiencia con diversas normas electrónicas, por ejemplo en el caso de los vídeos o los materiales informáticos físicos (hardware) o de programación (software),

---

(<sup>39</sup>) Este sistema presenta a los interesados informaciones fiables sobre algunos de los rasgos básicos del empleo del capital humano en la empresa, sobre todo en cuanto al volumen, gastos, distribución y gestión de la formación.

sectores donde las normas técnicas más elevadas no se han convertido necesariamente en la norma líder del mercado. Sin embargo, el mercado puede destruir o generar su aceptación, y también crear nuevas normas. Por ejemplo, en el Reino Unido son mecanismos del mercado los que permiten explicar la difusión de las normas formativas LiP e ISO, definidas oficialmente. Y las tendencias del mercado también pueden explicar porqué la estructura única y global de las Cualificaciones Profesionales Nacionales (National Vocational Qualifications o NVQs), a pesar de sus permanentes subvenciones y la imposición estatal, no sustituye ni podrá sustituir a todas las restantes cualificaciones y normas profesionales que pretende integrar. Así, las normas internacionales para informes sobre el capital humano tenderán muy probablemente a adoptar una forma híbrida entre el mercado y la administración.

Gran parte de este Ágora se dedicó a los estudios de caso de empresas particulares o de experiencias a escala estatal, o bien a analizar observaciones recogidas por los agentes sociales en países como Francia, Dinamarca, Grecia e Italia. Los asistentes expusieron además en la reunión sus intereses y problemas en cuanto al uso de instrumentos que permitan informar sobre el capital humano a todos los niveles, desde la empresa individual hasta las organizaciones internacionales. Aparte de algunos escasos ejemplos, como la legislación francesa que data ya de 1977, la experiencia relativa al uso de estos instrumentos ha sido sobre todo ad hoc. ¿Quizás llega ahora el momento de entrar en una nueva fase de desarrollos más sistemáticos? El interés colectivo parece exigir una labor sobre:

- (a) definiciones;
- (b) pruebas;
- (c) convenios; y
- (d) creación de normas.

Dos elementos parecen esenciales en la actualidad:

- (a) partir de los intentos efectuados a escala empresarial, nacional e internacional, sin dejar por ello de explorar también nuevas formas para pasar de la calidad a la cantidad, centrándose en aquellos campos que en opinión general adolecen de un déficit crónico de datos fiables y válidos;
- (b) convenir una serie de conceptos, definiciones o factores clave, desarrollando a partir de éstos formatos que hagan posible insertar inteligiblemente datos validos y fiables. Se diga lo que se diga, los sistemas contables han conseguido a fin de cuentas desarrollar una estructura reconocida internacionalmente para informar sobre el valor y los activos tangibles. No podemos tomar como objetivo llevar a los informes sobre el capital humano en este particular lecho de Procusto, sino el de desarrollar una estructura compatible con él, que refleje a este recurso esencial y a otros activos fijos de naturaleza intangible.

## **6. Los informes sobre el capital humano como área de interés para políticos y agentes sociales: el caso de Finlandia**

*Tuomo Alasoini*

Este artículo refleja brevemente el reciente debate finlandés en torno a los informes sobre el capital humano. En términos generales, en Finlandia se observa entre políticos y organizaciones laborales un amplio consenso en cuanto a la necesidad de informar mejor sobre el desarrollo del capital humano, tanto en el puesto de trabajo como a escala estatal. Es frecuente sin embargo que la noción de “contabilidad de los recursos humanos”, central a la idea de informar sobre el capital humano, se encuentre apenas definida o incluso mal utilizada en el debate público.

En teoría, la noción de la contabilidad de los recursos humanos consiste en tres elementos: un informe sobre los recursos humanos, un balance empresarial de los recursos humanos y una cuenta de gastos y beneficios en recursos humanos. En Finlandia esta noción suele referirse a los métodos por los que se difunde información sobre el desarrollo de los recursos humanos en las empresas de una manera sistemática, o que permiten calcular sus activos intelectuales intangibles, o los costes de adquisición (input) y el rendimiento (output) de su inversión en recursos humanos y en el entorno laboral. El elemento central constituye el hecho de informar, pero también existen empresas y organismos públicos finlandeses que publican cuentas de gastos y beneficios que contienen informaciones detalladas sobre los correspondientes recursos humanos. Por otro lado, en la actualidad no se aprecia en Finlandia ningún intento serio de incluir los aspectos relativos al capital humano en las hojas de balance de las empresas.

Debido a los problemas que plantean las definiciones y a la falta de investigaciones empíricas en este campo, no resulta posible ofrecer cifras exactas sobre la extensión de la práctica de la contabilidad de recursos humanos en Finlandia. Sin embargo, podemos estimar que existen hoy en día en este país cerca de cien organizaciones que publican una contabilidad por separado de sus recursos humanos, y que la mayoría pertenecen al sector público. Esta cifra de organizaciones es bastante inferior a la de Dinamarca o Suecia (véase Frederiksen 1999; Johansson et al. 1999). Las perspectivas de ampliar el uso de la contabilidad de recursos humanos parecen en conjunto mucho más favorables para el sector público que para las empresas privadas.

Por lo que a Finlandia respecta, puede afirmarse sin error, junto a Frederiksen y Westphalen (1998, 4), que no existe un consenso entre investigadores o entre empresas (u otras organizaciones) en cuanto al contenido exacto de una contabilidad de los recursos humanos. Un elemento característico del debate finlandés, en comparación con los métodos adoptados por la OCDE o la UE, es una perspectiva más amplia de los recursos humanos, que incluye tanto el entorno o ambiente laboral como la salud y la seguridad profesional. Ello se debe probablemente al hecho de que Finlandia

posee una larga tradición de investigación y una fuerte experiencia en estos ámbitos, y a que los sindicatos finlandeses han participado muy activamente en la elaboración de los puntos en debate.

## **6.1. La importancia del desarrollo del capital humano**

El éxito de las empresas, regiones o países individuales depende en nuestros días cada vez más de su capacidad para crear y aplicar nuevos conocimientos de manera eficaz. Puede hablarse legítimamente de la transición hacia una era de crecimiento económico cognitivo. A escala empresarial, ello significa que para triunfar en términos financieros u operativos las empresas deben tener la capacidad de adoptar nuevos tipos de organización del trabajo (como los equipos de trabajo) y de instaurar métodos de gestión que permitan mejorar las competencias de sus trabajadores de manera sistemática, creando condiciones favorables para el continuo desarrollo de la empresa. Los datos empíricos recogidos en puestos de trabajo de Dinamarca, Suecia y Finlandia en el contexto del proyecto escandinavo Nordflex, muestran que la productividad en el puesto de trabajo es proporcional al grado de trabajo en equipo, de rotación en el empleo, con la delegación de responsabilidades, la existencia de un desarrollo organizado del capital humano, y la aplicación de un sistema de compensaciones basado en los resultados o en la calidad (Flexibility matters, 1999).

Y sin embargo, las prácticas laborales y de recursos humanos no han acompañado a esta evolución. Incluso en los países escandinavos, que a escala internacional pueden considerarse precursores en la aplicación de nuevos sistemas de trabajo, las formas de utilizar y mejorar las competencias de los trabajadores son herencia en muchas empresas del pensamiento *tailorista*. Según los datos sobre Finlandia que registra el proyecto Nordflex, tan sólo una minoría de empresas controla y evalúa sistemáticamente las necesidades formativas y la formación, u organiza su trabajo de manera que éste permita una formación y un desarrollo continuos de las competencias de los trabajadores (Antila e Ylöstalo). Otro estudio finlandés, que recurre a datos procedentes de la encuesta sobre la Calidad de Vida Laboral del Instituto Estadístico Finlandés, y a encuestas efectuadas a escala sectorial o en empresas individuales del metal, refleja también que los recursos humanos en diferentes puestos de trabajo finlandeses se organizan y desarrollan de forma ineficaz, lo que se debe a una mala concepción, organización y gestión del trabajo (Kevätsalo 1999).

Con ello no queremos decir que en Finlandia no se hayan producido cambios reales en cuanto al uso de los recursos humanos. Por ejemplo, el rápido incremento de la productividad en la industria finlandesa durante el decenio de 1990 se ha debido más a mejoras en la organización del trabajo y la producción y a nuevos métodos de gestión que a altos niveles de inversión o a la introducción de nuevas tecnologías de procesos (Maliranta 1999). Además, el Estado y las organizaciones laborales han emprendido diversos esfuerzos conjuntos con el objetivo de reformar la vida profesional finlandesa. En 1993, por ejemplo, se puso en marcha un Programa para la Productividad Nacional de carácter tripartito, al que siguió tres años más tarde el Programa Nacional para el Desarrollo de la Empresa, de carácter más amplio y que agrupaba a casi 300 proyectos de desarrollo en 500 empresas finlandesas. Ambas iniciativas proseguirán hasta el año 2003, según el programa del nuevo gobierno entrado en funciones en abril de 1999. Así pues, no es exagerado afirmar que

Finlandia ha adoptado una estrategia deliberada para fomentar la competitividad a través del desarrollo de sus recursos humanos.

## **6.2. Los informes sobre el capital humano en Finlandia; la situación actual**

Un lema habitual entre directivos de empresas es: “El recurso más importante de nuestra empresa es la gente”. Sin embargo, la manera en que las empresas presentan sus datos sobre el capital humano dentro de sus informes oficiales se contradice claramente con dicha afirmación. Una revista empresarial finlandesa de primera categoría, *Talouselämä*, ha analizado recientemente los informes anuales presentados por más de ochenta de las mayores empresas finlandesas, desde el punto de vista del desarrollo de capital humano. La conclusión general es que los informes apenas le prestaban atención. Se observaba por supuesto algunas excepciones positivas, como los casos de Nokia, ABB (Asea Brown Boveri) y de Nokian Tyres. Pero el problema consiste en que en el sector privado no existe una norma común sobre el contenido o la forma de proporcionar informaciones acerca del capital humano. Resulta imposible en la práctica efectuar comparaciones válidas sobre el desarrollo del capital humano entre diferentes empresas, aún cuando éstas proporcionen datos reales sobre sus activos intangibles.

De acuerdo con la Ley Contable de Finlandia (1997), la función exclusiva de la contabilidad consiste en proporcionar informaciones sobre el estado actual financiero de una empresa y la forma en que ésta ha logrado su resultado económico. El objetivo es ofrecer “informaciones verídicas y honradas” sobre ello. Podríamos suponer que esto implica todas las informaciones que puedan ejercer un efecto sobre el éxito de una empresa en el futuro, incluyendo por tanto su capital humano. Pero en la práctica la situación es distinta (Ahonen 1998, 24).

Eronen (1999) ha analizado los casos de 126 compañías registradas en la Bolsa de Helsinki entre 1983 y 1997 a fin de determinar si la oferta de informaciones sobre recursos humanos en sus informes anuales había surtido algún efecto sobre la relación valor de mercado-valor contable para la empresa. De acuerdo con su informe, un 60 por ciento de estas empresas publican informaciones escritas sobre su personal por encima de los requisitos exigidos por la Ley Contable. Además, un 38 por ciento proporcionan, en forma de índices, informaciones sobre formación y perfeccionamiento de la plantilla, bajas por enfermedad, índice de recambio del personal y pensiones, un veinte por ciento sobre los costes de estos cuatro factores, y un veinticuatro por ciento sobre la rentabilidad (esto es, las ventas netas o el valor añadido por trabajador). Se observan diferencias claras entre las diversas industrias. La amplitud de las informaciones sobre los recursos humanos aumenta conforme lo hacen las ventas anuales netas de una empresa.

Sorprendentemente, Eronen ha encontrado en las compañías estudiadas una tendencia reductora de las informaciones sobre recursos humanos. También observa un cambio en el elemento central informativo: en muchos casos, durante la década de 1990 los datos cuantitativos han cedido el puesto a descripciones escritas de naturaleza más cualitativa, con temas como la formación u otros tipos de desarrollo del personal, el grado de iniciativa, de innovaciones y la capacidad de trabajo.

Esta tendencia a la reducción de informaciones no implica por supuesto que esté disminuyendo el interés de las empresas por controlar su capital humano; refleja más bien el hecho de que hoy en día se reúnen más datos para uso exclusivamente interno de la propia empresa.

Según el Profesor Guy Ahonen (información oral, 7 de setiembre de 1999), sólo unas veinte empresas finlandesas publican una contabilidad oficial de sus recursos humanos. En contraste, hay docenas de administraciones locales y agencias estatales dentro del sector público que sí publican datos sobre su capital humano. Algunos municipios llevan ya años elaborando informes contables de sus recursos humanos, proporcionando informaciones de diversos contenidos y extensión. La cifra total de municipios que publican una contabilidad oficial de sus recursos humanos al año alcanza los 50 (en Finlandia hay más de 400 municipios). La Asociación de Administraciones Locales de Finlandia estimula a municipios y consejos municipales a adoptar sistemas de contabilidad de recursos humanos, particularmente en lo referente al sistema social y al sector sanitario. La Asociación supervisa además la difusión de estas practicas, y ofrece asesoramiento para su aplicación a escala municipal. A escala estatal es donde existe mayor uniformidad al respecto: en 1995, el Departamento de Personal del Ministerio de Hacienda puso en marcha un proyecto piloto en 8 agencias estatales, que concluyó recomendando la elaboración de informes sobre recursos humanos para la administración del Estado (Ministerio de Hacienda, 1996). Por estas fechas, cerca de 30 de los 103 organismos estatales finlandeses efectúan una contabilidad de recursos humanos; por ejemplo, el Ministerio de Trabajo Finlandés, que también participó en el mencionado informe piloto, publica un informe anual de veinte páginas sobre la situación y el desarrollo de los recursos humanos en toda la administración laboral. Dicho informe expone el número y la estructura del personal, el empleo del periodo de trabajo, los costes de personal, la demanda y la oferta de empleados, la motivación y la capacidad de trabajo de las plantillas, las inversiones en recursos humanos y las medidas de su rentabilidad. El objetivo del gobierno es extender en el 2001 la contabilidad de recursos humanos al 44 por ciento de los organismos estatales .

Los informes sobre el capital humano en las organizaciones del sector público en Finlandia se centran más bien en la seguridad y salubridad profesionales y en la capacidad de trabajo del personal, y no tanto en el factor de sus conocimientos o su formación. Por otro lado, un motivo importante del mayor interés observado es el hecho de que, en un contexto de restricciones presupuestarias, las organizaciones públicas se ven obligadas a presentar nuevos tipos de indicadores a fin de demostrar su nivel de eficacia.

### **6.3. Iniciativas estatales para promover los informes sobre el capital humano**

El gobierno finlandés intenta estimular activamente el interés de las empresas por el control y los informes sobre el capital humano. El Ministerio de Educación y el Ministerio de Trabajo han desarrollado actividad en este ámbito en relación con la formación permanente, mientras que el Ministerio de Asuntos Sociales y Sanidad se interesa más bien por los informes sobre recursos

humanos en lo referente a la seguridad y salubridad profesionales. En 1997, una comisión creada por el Ministerio de Educación (1997) propuso que el gobierno, las organizaciones de los agentes sociales y los institutos de investigación lanzasen un proyecto nacional a fin de promover los informes sobre el capital humano. El propio Ministerio encargó otro análisis de las experiencias con distintas formas de medición y contabilidad de los recursos humanos, a partir de entrevistas con especialistas y estudios de caso en cinco empresas y organismos públicos finlandeses. Se observó que las diferentes empresas y organismos públicos aplicaban modelos muy divergentes e incluso utilizaban las mismas nociones de formas distintas. La conclusión general, bastante modesta, fue que las diferentes empresas tienen distintas necesidades, y que los modelos para evaluar el capital humano deben adaptarse para ponerse al servicio de estas necesidades concretas, partiendo de la visión y la estrategia de una empresa (Karjalainen 1998).

El Ministerio de Trabajo creó en otoño de 1997 un equipo cuya labor terminó proponiendo que se desarrollase y difundiese, a través de los 15 Centros Regionales para el Desarrollo Económico y del Empleo y de las oficinas locales de empleo, un instrumento que permitiera evaluar la utilización y el desarrollo del capital humano (Ministerio de Trabajo, 1998). La propuesta se refería a un instrumento modular con la flexibilidad suficiente para adaptarse a las necesidades de empresas de diversos tipos. Éste debía prestar una atención particular a las PYMEs, sector que según esta propuesta se hallaba urgentemente necesitado de nuevos sistemas que le ayudasen a elaborar planes formativos, prever sus futuras necesidades de formación e ir evolucionando hacia rasgos autoformativos.

El Ministerio se ha interesado particularmente por la labor de investigación y desarrollo en contabilidad de recursos humanos efectuada por el Instituto Finlandés de Salubridad Profesional y por la Escuela Sueca de Economía y Administración de Empresas de Helsinki, dirigida por el Profesor Guy Ahonen. Ahonen ha elaborado un modelo experimental amplio para la contabilidad de recursos humanos, que incluye una cuenta de gastos y beneficios en recursos humanos, una hoja de balance y un formulario para presentar el informe. La propuesta de Ahonen divide el informe sobre el capital humano en tres secciones (Ahonen, 1988):

- (a) En primer lugar, el modelo incluye informaciones sobre el capital humano de una empresa en términos cuantitativos, como la cifra de trabajadores (permanentes/temporales, de dedicación completa o parcial, manuales o no manuales, etcétera) y las categorías del tiempo destinado al trabajo (tiempo productivo, tiempo utilizado para el perfeccionamiento y la formación, tiempo laboral perdido por diversos motivos, etcétera).
- (b) El segundo elemento de este modelo consiste en información sobre el capital humano en términos cualitativos, como un desglose de los trabajadores por edades, sexo, nivel de cualificaciones, salud y capacidad de trabajo.
- (c) El tercer elemento es la organización del trabajo, que se subdivide en dos partes: en la organización interna del trabajo se informa sobre el recambio y la movilidad de trabajadores, el trabajo en equipo, las sugerencias, los estilos de gestión, las relaciones sociales en el trabajo, los sistemas de recompensa, las inversiones en TICs y en I+D, la cultura de la empresa, etcétera; la dimensión externa incluye las opiniones de los clientes y de otros interesados para una empresa.



El Ministerio de Asuntos Sociales y Sanidad también ha desarrollado una contabilidad de recursos humanos. Su Departamento de Seguridad y Salubridad Profesionales llevó a cabo entre 1994 y 1996 un proyecto sobre la economía del entorno laboral, para desarrollar la seguridad y salubridad profesionales en el puesto de trabajo, produciendo y distribuyendo informaciones y modelos para denunciar los costes económicos de las malas condiciones de trabajo y los beneficios de las inversiones que mejoran el entorno laboral. Entre otras cosas, este proyecto ofrece métodos para imputar y contabilizar absentismos, accidentes laborales, pensiones de incapacidad, recambio de trabajadores y ambiente de la empresa (Ministerio de Asuntos Sociales y Sanidad 1997). El Departamento ha continuado desde entonces comercializando y perfeccionando estos modelos para su uso en las empresas.

#### **6.4. Perspectivas de futuro para los informes sobre el capital humano en Finlandia**

El gobierno finlandés y las organizaciones de los agentes sociales coinciden actualmente en la necesidad de promover el control y la información sobre el capital humano en las empresas. En el nuevo programa del gobierno, éste se declara dispuesto a “fomentar la implantación de una contabilidad de los recursos humanos de tipo voluntario”, un compromiso que también aparece en la sección III (fomento de la adaptabilidad de las empresas y sus trabajadores) del nuevo Plan Nacional de Acción para el Empleo finlandés (Ministerio de Trabajo, 1999). Esto significa, en la práctica, que el gobierno fomentará la investigación, experimentación y desarrollo de nuevos métodos e informaciones; por ejemplo, se ha debatido la posibilidad de incluir la contabilidad de recursos humanos como nuevo objetivo en el Programa Finlandés Nacional de Productividad, y en el nuevo programa gubernamental de investigación y actuación en favor de las competencias en el trabajo.

Los sindicatos también comparten esta actitud positiva; con todo, tienden a dar más importancia que el gobierno al papel preventivo y de mejora de la calidad en la vida laboral que pueden cumplir los informes sobre los recursos humanos, particularmente para promover la capacidad laboral de los trabajadores y combatir el desencanto. Esta orientación es la que más defiende la Central Sindical Finlandesa (SAK), la mayor organización sindical del país, con más de 1.100.000 afiliados.

Las asociaciones empresariales como la Confederación de Industrias y Empresarios Finlandeses (TT) también se declaran partidarias de utilizar en mayor grado informes detallados sobre el capital humano en las empresas, siempre que ello se lleve a cabo de forma voluntaria, sin recurrir a la legislación. Los empresarios adoptan una actitud positiva hacia el control y los informes sobre el capital humano, que consideran ante todo un medio para garantizar la disponibilidad de trabajadores cualificados.

No es probable que se produzcan cambios radicales en empresas y organismos públicos con el objetivo de mejorar los informes sobre el capital humano, aun cuando sean muchas las iniciativas interesantes de desarrollo que pueden observarse ya en Finlandia. Las empresas que deseen mantenerse a la vanguardia del desarrollo productivo, inspirar seguridad a sus inversores y cubrir sus necesidades de mano de obra en el futuro deberán desarrollar desde luego nuevos métodos para

medir y contabilizar sus recursos humanos, pudiendo recurrir o no con este fin a iniciativas de carácter público.

El auténtico desafío para la política pública consiste en encontrar incentivos adecuados para convencer a una masa crítica suficiente de empresas con renombre de mejorar los sistemas de control e información sobre su capital humano. Hay numerosos factores “objetivos” que convertirán a largo plazo el capital humano en un tema de importancia estratégica clave, tanto para empresas como para organismos públicos. Entre éstos se cuentan el carácter cada vez más cognitivo de las operaciones empresariales, el envejecimiento de la mano de obra, la tendencia general a la baja en la oferta de trabajadores en Finlandia desde los primeros años de este nuevo siglo, y el problema de las competencias para el trabajo en un entorno en rápida evolución estructural y tecnológica.

El creciente interés por la tarjeta de cálculo de puntuaciones entre las empresas finlandesas y los organismos públicos nos ofrece quizá un buen ejemplo de instrumento “de mercado” para la gestión estratégica, que permite además examinar el capital humano desde un ángulo nuevo. La contabilidad de recursos humanos y la Tarjeta de Puntuaciones presentan muchos rasgos comunes, incluyendo su crítica a la contabilidad tradicional, a la que critican por no prestar la suficiente atención a temas formativos y de competencias. A pesar de algunas evidentes diferencias en cuanto a su interés central y sus motivos (Ahonen 1988; Johansson 1999), podemos afirmar legítimamente que la contabilidad de recursos humanos y la Tarjeta de Puntuaciones sirven al mismo objetivo: ampliar las perspectivas de las empresas, haciendo más explícitos los vínculos entre la visión de la empresa, su estrategia y su capital humano.



## Referencias

Ahonen, Guy. *La contabilidad de recursos humanos: ventana de la empresa hacia un futuro con éxito*. Helsinki: Kauppakamari, 1998 [en finlandés].

Antila, Juha; Ylöstalo, Pekka. *Functional flexibility and workplace success in Finland*. [en finlandés] (Labour Policy Studies 206). Helsinki: Ministerio Finlandés de Trabajo, 1999.

*Economics of the working environment* / Ministerio de Asuntos Sociales y Sanidad. Tampere: Ministerio de Asuntos Sociales y Sanidad, 1997.

*El placer de aprender: una estrategia nacional para la formación permanente*. (Committee Report 1997:14). Helsinki: Ministerio de Educación, 1997 [en finlandés].

Eronen, Anne. *Human resource information and the value of a firm*. (Series ETLA B 149). Helsinki: ETLA [Instituto de Investigación de la Economía Finlandesa], 1999. [en finlandés]

*Flexibility matters: flexible enterprises in the Nordic countries* (NUTEK B 1999: 7). Estocolmo: NUTEK [Cámara Nacional Sueca para el Desarrollo Industrial y Técnico], 1999.

Frederiksen, Jens V. *Los informes sobre el capital humano en Dinamarca: documento presentado en el Ágora de Salónica del Cedefop “Los informes sobre el capital humano”*, Salónica, 24-25 junio, 1999.

Frederiksen, Jens V.; Westphalen, Sven-Åge. *Human resource accounting: interests and conflicts*. CEDEFOP. Luxemburgo: EUR-OP, 1998.

Johanson, Ulf; et al. *Human resource costing and accounting versus the Balanced Scorecard: a literature survey of experiences with the concepts*. (Documento de Trabajo). Estocolmo: Universidad, Escuela Empresarial, 1999.

Karjalainen, K. *El placer de aprender y el desarrollo de competencias - experiencias con diferentes métodos para medir y contabilizar los recursos humanos*. Helsinki: WOM OY, 1998 [en finlandés].

Kevätsalo, K. *Flexibilidades rígidas y recursos desperdiciados*. Tampere: Vastapaino, 1999 [en finlandés].

Maliranta, Mika. Productividad y empleos. In *Tecnología y trabajo*. Helsinki: Taloustieto, 1999 [en finlandés].

*Management system of human resources* / Ministerio de Hacienda. Helsinki: Edita, 1996.

Ministerio de Trabajo. *Finland's National Action Plan for Employment 1999*. (Publicaciones de la Administración de Trabajo 227). Helsinki: Ministerio de Trabajo, 1999.

*Política de mano de obra y formación permanente: memorándum colectivo* / Ministerio de Trabajo. (Publicaciones de la Administración de Trabajo 208). Helsinki: 1998 [en finlandés].



## **7. Los informes sobre el capital humano: ¿resulta posible informar sobre el capital humano, y en caso afirmativo, por qué motivo y de qué manera?”**

*Helge Kielland Løvdal*

Se me ha pedido que exponga mis opiniones sobre esta publicación centrada en los “informes sobre el capital humano” debatidos durante este Ágora. Lo haré de manera subjetiva, sin intentar en absoluto reproducir la totalidad de la conferencia.

El Ágora ha reflejado para mí un panorama de la situación europea de manera muy convincente. En lugar de repasar la totalidad del seminario, dedicaré mi exposición a cinco aspectos diferentes del tema, que para mí resultaron de importancia en el transcurso de nuestro trabajo, y ofreceré algunas propuestas sobre la labor necesaria en el futuro.

La perspectiva que elijo es la cuestión de la competitividad nacional e industrial. Veo claramente la enorme importancia social y política de la noción de las aptitudes para el empleo (“empleabilidad”). No obstante, he decidido centrarme en la competitividad, aún cuando admito que en la mayor parte de Europa el paro y la “empleabilidad” constituyen las principales fuerzas motoras que impulsan los “informes sobre el capital humano”. Así y todo, en mi opinión la única estrategia auténtica a largo plazo contra la desocupación consiste para los agentes sociales en fomentar la competitividad nacional. Las conclusiones ofrecidas en esta ponencia se corresponden con mi visión de las cosas, sin representar obligatoriamente la visión oficial de mi propia organización.

### **7.1. Todo el mundo desea más información**

En una época de rápidos cambios, resulta obvio que la necesidad de información se acrecienta entre ciudadanos, organizaciones e instituciones públicas. El desafío para los Estados consiste en elegir las informaciones relevantes, de tal forma que una eventual obligación de presentarlas surta el efecto de disponer de mejores datos para facilitar la decisión, con las menores consecuencias negativas posibles. Los representantes de las administraciones estatales suelen comparar la situación de los informes sobre el capital humano con el ejemplo de los informes ambientales. En el campo ambiental llegó a existir una situación de carencia básica de informaciones estratégicas, lo que produjo decisiones deficientes en todos los niveles. Una vez impuesta la obligatoriedad de ofrecer datos ambientales de carácter más global e instaurados los necesarios mecanismos de control, la situación se ha modificado radicalmente. Se han perfeccionado las decisiones, y el medio ambiente tanto interno como externo ha experimentado mejoras drásticas. La comunidad empresarial ha aceptado estos cambios, ya que las medidas eran iguales para todos y no generaban “reglas de juego desiguales” para las empresas en competición.

Con todo, es importante observar la diferencia existente entre los “informes sobre el capital humano” y los “informes ambientales”. A escala de las empresas, no existen normas, definiciones ni mecanismos comunes para informar sobre el capital humano, en los que pudiera basarse un sistema obligatorio. No hay dos empresas que informen sobre gastos formativos en sus informes anuales y que coincidan en las partidas que deban incluir en las cifras presupuestarias o en la contabilidad de costes. En las sumas de conjunto, quizás la parte principal de la contabilidad respectiva implica la presentación de fenómenos no cuantificables. Además, no se dispone de buena parte de los datos esenciales. La cuestión de los informes sobre el capital humano presenta en general grandes diferencias con respecto a ejemplos anteriores de materias integradas en los informes de empresas.

## **7.2. La pequeña empresa precisa menos informes contables, y no más**

Se acepta por lo general que la competitividad de una nación guarda una relación proporcional con el interés de su población por la creación de nuevas empresas. Hemos asistido en Noruega a una serie de trabajos de investigación para detectar el conjunto de condiciones necesarias a fin de incrementar el número de empresarios. Durante el periodo de desocupación “alta” en nuestro país, particularmente, el gobierno demostró su fuerte interés por aumentar el número de PYMEs. Uno de los factores presentes en todos los estudios de investigación fue la necesidad de reducir la burocracia y la elaboración de informes contables, devoradores de tiempo. Pero todos los esfuerzos para reducir esta carga que lastra a la pequeña empresa parecen haber dado escasos resultados. Cuando se observa en este sector la relación entre la comunidad empresarial y la administración pública, puede apreciarse la siguiente paradoja:

La elevada cantidad de empresarios que inician e intentan desarrollar su propia compañía constituye un ámbito importante de formación y desarrollo para la competitividad de una nación. Es en dicho ámbito donde una nación desarrolla sus activos humanos para la futura creación de riquezas y empleo. Y sin embargo, los mecanismos oficiales de colecta de datos en estas empresas a fin de utilizarlos centralmente para detectar y regular dichos procesos están considerados por los directores de PYMEs como el elemento más negativo para crear un ambiente dinámico de autoaprendizaje.

## **7.3. Las empresas precisan datos sobre activos intangibles que rebasan los límites del capital humano**

Esta carencia de datos sobre las relaciones entre la inversión en competencias y la productividad también se halla presente a escala de la empresa. En los últimos cinco u ocho años se ha incrementado considerablemente la necesidad de información sobre inversiones empresariales en intangibles entre casi todos los interesados externos e internos.

Tanto los interesados externos a la empresa como sus propietarios, las instituciones financieras y la sociedad en su conjunto están lejos de hallarse satisfechos con los datos referidos exclusivamente al capital humano. Los informes sobre el capital humano deben vincularse a la noción de una contabilidad más amplia y global de intangibles, que permita colmar el actual déficit de datos sobre los recursos de una empresa. Ello no significa que el CEDEFOP deba abandonar el tema de los informes sobre capital humano, sino que se observa una necesidad clara de vincular éste con el ámbito total de los informes sobre intangibles.

Un sistema aislado de informes sobre el capital humano podría provocar una fragmentación de datos, motivo creciente de preocupación para resolver los problemas que afrontan tanto la administración como la empresa.

## **7.4. La contabilidad, pasada de moda**

La Contabilidad de Recursos Humanos existe ya desde hace treinta a cuarenta años, y siempre ha sido rechazada. Utiliza una serie de nociones que no permiten traducir en realidades los informes que interesan a este Ágora. Y, sin embargo, continuamos año tras año debatiendo la posibilidad de informar sobre el capital humano lastrados por esta anticuada manera de pensar.

Es comprensible que quienes entre nosotros tengan un interés político por los mecanismos obligatorios de informes se declaren encantados con la idea de un sistema contable que les prometa producir los datos que precisen. El problema es que dicho sistema jamás ha funcionado, y que no puede cumplir lo que promete. Los problemas que hemos tratado en este Ágora no pueden encontrar su solución en un sistema contable.

Espero personalmente que el Ágora ayude a enterrar este debate, impulsado fundamentalmente por contables que buscan nuevas oportunidades para expandirse. Se trata de un objetivo también legítimo, pero en mi opinión el tándem discusión sobre indicadores – sistema contable adquiere contornos bastante negativos.

## **7.5. Las competencias y la competitividad**

En la economía general, la relación entre las inversiones educativas y la competitividad nacional se acepta como un factor válido. Se considera un hecho demostrado, aun cuando resulte difícil observar las consecuencias directas sobre la competitividad que tiene - por ejemplo - un presupuesto educativo mayor durante un periodo de algunos años.

A escala de la empresa, la relación directa entre las inversiones formativas y los ingresos de la empresa es mucho más confusa. Considerando los efectos sobre las ganancias, se observarían probablemente para un mismo periodo tantas empresas que hayan invertido demasiado en formación como empresas que hayan invertido demasiado poco.



Entre otras cosas, esto significa que a escala empresarial, la relación entre la formación y la competitividad resulta más compleja de la simple afirmación sobre los efectos positivos de incrementar la inversión en formación. Un informe sobre el capital humano de las empresas no conseguirá captar la relación esencial entre la formación y factores tales como el liderazgo y el entorno autoformativo. La relación mejor documentada entre la competencia y las ganancias de la empresa que yo haya visto procede de la industria automovilística. Hay muy pocos sistemas productivos sometidos a presiones competitivas globales tan duras como esta rama industrial. Pues bien, las empresas automovilísticas han llegado a la conclusión de que las compañías con mayor éxito son aquéllas que han sido capaces de integrar dentro del proceso productivo las mejores competencias teóricas junto con el autoaprendizaje derivado de la solución de problemas, y en las que dicha integración adopta la forma de un mecanismo continuo.

Así pues, si los interesados de la esfera pública desean conocer algo sobre la relación entre las inversiones en capital humano y la competitividad para el proceso de creación de riqueza en diversos sectores, su investigación deberá basarse en indicadores que muestren relaciones auténticas, como el ejemplo derivado de la industria automovilística.

## **7.6. La futura labor**

La participación en este Ágora durante dos días ha significado la oportunidad de reflexionar sobre la labor necesaria en el futuro para continuar progresando en los informes sobre intangibles. Comentaré a continuación dos ámbitos que considero críticos con aras a dicho objetivo.

### **7.6.1. Desarrollo de indicadores**

Considero que la fase en que nos encontramos con respecto a los informes sobre intangibles es un periodo donde resulta tan importante como útil comprobar hasta la perfección diversos indicadores. La comprobación a fondo - por ejemplo - de un conjunto de indicadores sobre formación o educación en diversos entornos nacionales supondría una intervención útil al respecto. Todo sistema futuro de informes sobre intangibles deberá basarse en indicadores cuya validez se haya comprobado previamente. La cuestión es importante para el Cedefop, considerando la falta de instituciones educativas participantes con carácter internacional. Este ámbito se abandona en demasía a los contables titulados. Y particularmente en el campo de la formación se observa una falta de creatividad: ¿Cómo indicar y reflejar el autoaprendizaje o autoformación organizativas? ¿Cómo medir las mejoras en el ambiente autoformativo de una empresa?

### **7.6.2. Las informaciones necesarias**

El debate sobre los informes relativos al capital humano puede cobrar fácilmente un carácter abstracto y teórico. Ello puede resultar necesario en determinadas fases de desarrollo de nuevos conocimientos.

Pero en la actualidad estamos entrando en una fase donde se acentuará probablemente la oferta voluntaria de informaciones sobre el capital humano. Considero que aún no se ha dado una respuesta descriptiva a las siguientes preguntas: ¿Qué tipo de información precisan los diversos interesados?; ¿de qué informaciones disponen éstos?; ¿por qué dicha información no resulta suficiente?; ¿qué podría lograrse si se dispusiera de mejores informaciones en diversos campos específicos?

Un trabajo destinado a proponer una “lista de comprobación” más específica sobre las necesidades de información de los diversos interesados en éste ámbito podría constituir una valiosa ayuda para la labor que tiene lugar ya en diversos países.



## **8. La empresa autoformativa y la dirección empresarial**

*Isabelle Guerrero*

Agradezco efusivamente el apoyo recibido de la UE, DG XXII, Unidad de Formación Profesional, y en particular la labor de André Kirchberger y Alexander Kohler.

### **Síntesis**

Este documento examina las consecuencias de considerar el conocimiento acumulado por formación en las empresas, ya sea a través de una formación profesional o de su propia experiencia, como un recurso estratégico y un activo fijo de la empresa. La noción de creación de valor que implica la inversión en activos de conocimiento conduce a replantear la teoría financiera sobre la dirección/gestión empresarial, esto es, la forma en que las empresas deben controlarse, y quién debe hacerlo, algo hasta hoy basado sobre todo en el derecho a la propiedad y la demanda residual de los accionistas, de conformidad con la teoría de agentes. Las características de las empresas en nuestra era de la información modifican la pertinencia de esta teoría y ponen de relieve la necesidad de una gestión eficaz del conocimiento. Pasar de la noción del derecho a la propiedad de activos físicos (capital) a la noción del interés depositado en una empresa (personal) permite considerar a los interesados, es decir a los trabajadores, como inversores en su propia empresa a través de los conocimientos que poseen y son específicos de ella. Partiendo de la bibliografía relacionada con la teoría del conocimiento y de algunos trabajos sobre dirección empresarial, este documento estudiará las razones conceptuales por las que los trabajadores deben desempeñar una función activa en la gestión de las empresas, compartiendo el rendimiento residual y participando en el control de la distribución de inversiones.

### **Nociones clave**

Gestión del conocimiento - capital intelectual – dirección/gestión empresarial - estructura del capital

### **Introducción**

Nuestras sociedades están entrando actualmente en un periodo de transición hacia una economía basada en el conocimiento, que se alargará de diez a cincuenta años (von Krogh, Roos y Kleine, 1998), y las empresas descubren ya términos como el del conocimiento, el capital intelectual y la gestión del conocimiento, o, en otras palabras, “el poder del intelecto” (Stewart, 1991). La consecuencia más importante de estas nociones emergentes es que los modelos y conceptos teóricos

ya existentes, particularmente en el mundo empresarial, se hacen obsoletos, y no permiten ya describir con precisión los acontecimientos. Determinadas intervenciones pasan entonces a ser puramente reactivas y carecen de la consciencia necesaria que les permita generar soluciones óptimas tanto para el ciudadano como para la sociedad.

Las relaciones existentes entre el conocimiento y la dirección empresarial resultan difíciles de comprender, ya que se refieren a campos epistemológicos totalmente distintos. Para comprender cómo se crea el conocimiento es necesario visualizar a la empresa como un organismo vivo, capaz de construir su propia representación del mundo y de generar su propio conocimiento. Por otro lado, la gestión y dirección empresariales se basan en una visión contractual de la empresa, dentro la cual los movimientos financieros desempeñan la función central. El desafío mayor consiste probablemente en conciliar la visión individual con la visión global.

La naturaleza global y acumulativa de los conocimientos en la empresa implica que las nociones de inversión, capital, propiedad, poder y legitimidad dejan de ser relevantes. ¿Es el conocimiento un potencial y no un capital, resultando así que este tipo de capital no constituye un activo de valor fijo sino un recurso en continua mutación, cuya importancia y valor dependen de su desarrollo y perfeccionamiento constante? ¿Es el capital humano un activo o un pasivo? ¿Puede considerarse el intelecto humano como propiedad o como préstamo en una organización? Mary O'Sullivan (1998) preconiza el desarrollo de una teoría que vincule la dirección empresarial a la economía de la innovación, que puede compararse con los procesos de aprendizaje.

En nuestra Sección 1, nos referiremos a las investigaciones efectuadas dentro del campo de las ciencias cognitivas para comprender las características del conocimiento como resultado de procesos de autoaprendizaje que tienen lugar en la empresa. Una vez captada la naturaleza del conocimiento, procederemos a debatir los métodos y herramientas para la gestión del conocimiento. De hecho, las empresas necesitan abandonar sus ya muy anticuadas nociones de control, estructura y racionalidad de objetivos y adaptarse a la “empresa autoformativa” emergente, para comprender la manera en que pueden determinar e impulsar el valor de sus conocimientos. En la Sección 2 examinaremos las cuestiones relativas al conocimiento como recurso o activo principal de una empresa. La Sección 3 disertará sobre las teorías del derecho y los contratos de propiedad en las finanzas empresariales, señalando los rasgos esenciales de la dirección empresarial. En la Sección 4 mostraremos la posibilidad de integrar algunas características de la empresa autoformativa en los sistemas de dirección empresarial, a través de un reconocimiento de activos y de la estructura del capital.

## **8.1. El conocimiento como resultado de un proceso de aprendizaje**

La aceptación cada vez mayor de que la gestión del conocimiento constituye una de las cuestiones más candentes para la gestión empresarial ha favorecido el surgimiento de nuevas definiciones, temas e ideas sobre la comprensión, la gestión y la medición del conocimiento dentro de una organización. El paradigma fundamental es que el conocimiento, como la mayoría de los activos intangibles de una empresa, es resultado de un proceso organizativo, y que su comprensión depende

del método epistemológico vigente en la empresa. Mientras que la economía considera a la empresa como el espacio donde se reúnen los factores productivos, la ciencia del conocimiento combina elementos de neurología, biología, filosofía, inteligencia artificial y psicología para definir de nuevas formas la naturaleza específica del conocimiento y su relación con el aprendizaje. Existen tres visiones epistemológicas de la empresa en las que pueden integrarse particularmente bien los procesos de aprendizaje que conducen a la acumulación de conocimientos.

A mediados de la década de 1950, la teoría cognitiva<sup>(40)</sup> desarrolló una visión particular del conocimiento. Ésta considera a las organizaciones como sistemas abiertos que generan conocimiento al formular “representaciones” cada vez más precisas de puntos predefinidos. Por tanto, la acumulación y difusión de datos constituyen las principales actividades en el desarrollo de conocimientos: cuántos más datos reúna una empresa, más exacta será su visión de la realidad. En este contexto, la formación consiste en recabar informaciones del entorno y relacionar éstas con la estructura de referencias preexistente en la empresa (Simon, 1993).

Según el método conexionista, derivado de la teoría cognitiva, las reglas de la información procesual no son universales, sino que varían en cada caso. Las empresas se consideran como redes autoorganizadas, consistentes en relaciones y guiadas por la comunicación (Zander y Kogut, 1995). Los objetivos formativos consisten en crear nuevas conexiones y e ir extendiendo con ello la empresa como red de datos.

El tercer método, probablemente el más prometedor, lleva por nombre autopoiesis. Se trata de un concepto desarrollado en la biología hace 30 años y aplicado a la teoría del conocimiento organizativo, por Maturana y Varela (1992), como elemento que permite establecer una distinción entre los sistemas vivos y no vivos, ya que autopoiesis es palabra griega que significa “autoproducción”. Por tanto, un sistema autopoietico se caracteriza por contener dentro de sí mismo los mecanismos y procesos que le permiten producir y reproducirse a sí mismo. Von Krogh y Roos (1995) rechazan la idea de la preexistencia del mundo, y defienden que el conocimiento se halla incorporado y unido estructuralmente al mundo, evolucionando ambos conjuntamente. Se considera a la empresa como un organismo vivo en lugar de una máquina procesadora de informaciones (Nonaka y Takeuchi, 1995). La autoformación en la empresa consiste en el proceso de interpretar los datos entrantes, que se transforman en conocimientos cuando son verdaderos y los trabajadores creen en su autenticidad.

Si bien la naturaleza íntima de la autoformación depende, como acabamos de indicar, del paradigma que utilice la empresa, dicha autoformación puede deberse bien a un comportamiento intencional de la empresa - recurriendo a la formación profesional o la experimentación a fin de afrontar contextos hipercompetitivos (D’Aveni, 1994, Hamel y Prahalad, 1994) - o bien a la casualidad, cuando el proceso depende de factores inesperados y puede provocar caos y desorden, que a su vez constituyen el estímulo para un reordenamiento (Nonaka, 1988).

---

<sup>(40)</sup> Herbert Simon, Noam Chomsky, Marvin Minsky, John McCarthy y otros.

## **8.2. El conocimiento como recurso estratégico**

Los estudios de investigación dentro de la gestión estratégica han señalado que el conocimiento, de una forma u otra, tiene una importancia central para el desarrollo de una ventaja permanente para la empresa. Para saber hasta qué punto el conocimiento puede potencialmente influir sobre ello, resulta necesario reunir la perspectiva económica con la sociológica (Stehr, 1994) y pasar de la variable exógena del análisis económica a otra endógena que permita examinar mejor el potencial de repensar la función del conocimiento. El conocimiento resulta importante por una serie de motivos, entre los que pueden mencionarse:

### **8.2.1. Implica una distribución sostenible y heterogénea de recursos**

La teoría de recursos (Selznik, 1957; Penrose, 1959; Mahoney y Pandian, 1992) para la gestión estratégica explica la ventaja competitiva no como resultado de posiciones en los productos y el mercado, sino como consecuencia de diferencias en el equipamiento y las combinaciones de recursos organizativos esenciales (Amit y Schoemaker, 1993). Es característico de estos recursos que resultan difíciles de reemplazar, imitar o transferir (Barney, 1991). La mayor relevancia de los recursos intangibles, en particular del conocimiento, para las diferencias duraderas entre empresas ha generado una explosión de las publicaciones sobre el conocimiento. Las herramientas de medición del rendimiento cualitativo constituyen un buen ejemplo de novedad en el ámbito de la gestión estratégica. Kaplan y Norton (1993) crearon con su tarjeta de cálculo de puntuaciones un instrumento que combina mediciones del rendimiento desde diferentes perspectivas. La empresa sueca de seguros Skandia se inspiró en esta idea para desarrollar su propio instrumento de evaluación de activos intelectuales y financieros: el denominado “Business Navigator” (Brooking, 1996).

Además de la medición del conocimiento, la postura de que el conocimiento implica una distribución de recursos sostenible y heterogénea permite plantear otras cuestiones: ¿cómo poner en manos de los interesados la inversión en conocimientos?; ¿cómo informarles sobre el valor de los activos ocultos?; ¿qué función desempeñarán en el futuro los recursos tradicionales?, ¿quién es el propietario de los recursos intangibles?; ¿cómo encontrar un equilibrio entre la explotación y el desarrollo de conocimientos? etc...

### **8.2.2. Cambios en la naturaleza de las decisiones de inversión en recursos**

La influencia del conocimiento sobre el rendimiento de una economía resulta escasamente predecible, lo que plantea la cuestión de si los recursos destinados al conocimiento pueden llegarse a comprender. Von Hayek (1975) propone diferentes métodos científicos para analizar fenómenos complejos, y señala que en la mayoría de los casos basta con desarrollar un “conocimiento cierto pero imperfecto” sobre un fenómeno caracterizado por su complejidad, es decir, por la múltiple interconexión de elementos individuales.

En consecuencia, la gestión estratégica precisa de nuevas herramientas para observar los nuevos sistemas de creación de conocimientos. Una empresa debe poder detectar el conocimiento existente dentro y fuera de la misma, a fin de decidir sus proyectos de desarrollo de conocimientos. Además, la formación de conocimientos supone un proceso largo y las inversiones en este ámbito son difíciles, porque el conocimiento sólo en parte puede transferirse o hacerse objeto de una transacción.

### **8.2.3. Cambios en la naturaleza del trabajo y de la propiedad**

La evolución de nuestras sociedades hacia características postindustriales permite deducir que una crisis en las ideas actuales (Jameson, 1992) está desencadenando el surgimiento de elementos completamente nuevos. La sustitución parcial de los recursos tradicionales por el conocimiento da pie a nuevas formas de trabajo. La propiedad se distribuye y se hace cada vez más intangible e invisible debido a que los recursos esenciales residen dentro del propio ciudadano. La propiedad intelectual está controlada por intereses empresariales y no puede venderse, regalarse o heredarse (Stehr, 1994).

Esta incorporación del conocimiento individual al conocimiento de la empresa explica la importancia que tiene el empleo permanente, dado que tanto el trabajador como el empresario se benefician de una relación de trabajo muy directa y continuada, que realce los conocimientos específicos para una empresa, que determinan las ventajas competitivas de ésta. Por otro lado, estos conocimientos específicos para una empresa colocan al trabajador en dependencia del empresario, al convertirse en el activo más valioso para éste. El riesgo que corre un trabajador es la pérdida de su aptitud para el empleo (empleabilidad), debido a que sus conocimientos específicos para la empresa no son transferibles; este riesgo debiera recompensarse, al igual que las inversiones de capital que efectúan los accionistas (Blair, 1995).

Las características señaladas del conocimiento resaltan ya la necesidad de su gestión eficaz, dado que su estructura invisible refleja la identidad de una organización y de sus miembros, y determina las normas, procedimientos y actuaciones organizativas a escala visible. Los flujos financieros dentro de la empresa reflejan la distribución del poder y la legitimidad y constituyen una herramienta privilegiada para modificar el control y la responsabilidad de los directivos encargados de la estrategia de una empresa. Así, como punto de partida debiera establecerse la relación entre conocimiento y aspectos financieros, replanteando toda la teoría financiera de la empresa.

## **8.3. La dirección empresarial**

El trabajo efectuado por los investigadores de la dirección empresarial intenta explicar las relaciones entre la propiedad y en control de las empresas. Los temas principales son la mejora del rendimiento empresarial a través de la supervisión de la gestión, asegurando la responsabilidad de los directivos ante accionistas y otros interesados. El problema consiste en comprender la forma en que la estructura y el proceso de la dirección motivan intervenciones que aumentan la riqueza de una



empresa. La dirección empresarial abarca la motivación de los directivos para mejorar la empresa y el control de su comportamiento.

Partiendo de la teoría de los derechos de propiedad y de la teoría de los contratos incompletos, Hart (1995) explica la forma en que la asignación de la propiedad de activos confiere ex ante incentivos para inversiones no constatables y específicas de una relación en propiedad de otra parte, esto es, los activos humanos. Muestra que la reasignación de la propiedad modifica los incentivos a priori en cada una de las partes, y que su asignación óptima da lugar al máximo valor posible que crean estas inversiones. Así, la teoría de los contratos incompletos permite predecir las personas que deben ser propietarias de determinados activos. Pueden existir inversiones en capital humano que favorezcan los resultados, pero éstas no tendrán efecto sobre la productividad si se niega a la persona que invierte un cierto grado de propiedad sobre el activo.

Los trabajos sobre dirección empresarial adoptan dos orientaciones principales: la teoría del accionista, en sentido estricto, y la teoría de los interesados en sentido amplio.

### **8.3.1. La teoría del accionista: el rendimiento como incentivo al riesgo**

El contexto teórico más habitual para la dirección empresarial desarrolla la teoría de los derechos de propiedad (Alchian y Demsetz, 1972) y la teoría de agentes (Jensen y Meckling, 1976; Fama y Jensen, 1973). La relación entre accionista y directivos desempeña una función central, al igual que la relación con los acreedores financieros, analizada a fondo por la teoría de la estructura del capital (Harris y Raviv, 1991).

Los accionistas, o elementos principales según la teoría de agentes, son portadores del riesgo residual en caso de bancarrota empresarial, y tienen derecho a percibir los rendimientos residuales que les corresponden por su propiedad. No tienen seguridad alguna de que los directivos, agentes según la teoría de agentes, actúen conforme a sus intereses. Es necesario entonces supervisar y controlar a estos directivos, lo que provoca costes de agentes para los accionistas. El objetivo de la dirección empresarial consiste en reducir estos costes de agentes y garantizar el respeto a los intereses de los accionistas.

### **8.3.2. La teoría de los interesados: de la postura económica a la política**

Partiendo de la teoría del capital humano (Becker, 1975), Blair (1995) desarrolla la siguiente idea: “puede considerarse a los trabajadores como portadores de demanda residual, puesto que poseen un interés que se encuentra en riesgo dentro de la empresa”. Esta autora se centra en dos hipótesis claves de la visión financiera de una empresa:

H1: El mercado de acciones es eficaz. La autora demuestra que en la actualidad éste resulta torpe porque las normativas legales y contables restringen su capacidad para obtener informaciones sobre elementos estratégicos como la I+D, los nuevos productos y las inversiones en capital humano.

H2: La empresa debe tender exclusivamente a lograr el máximo valor posible para el accionista. Blair propone, por el contrario, considerar el punto de vista de los interesados. Si los dueños de capital tienen derecho al rendimiento residual por el riesgo residual que corren, los interesados efectúan inversiones específicas en una empresa (conocimientos) a cambio de las cuales no se les puede compensar plenamente a través de contratos de demanda perfectamente adecuados. Los interesados aceptan una parte de los riesgos residuales, y tienen por ello derecho a recibir parte del rendimiento residual y a ejercer algún tipo de control.

Becker (1975) aporta la explicación teórica en su teoría del capital humano: las competencias específicas para una empresa implican costes formativos, que pueden dividirse entre costes de la formación general, a cargo de los trabajadores, y costes de la formación específica, a cargo del empresario. La formación específica implica costes desequilibrados entre el empresario y el trabajador, debidos a la inadecuación contractual. O bien un trabajador se despide y el empresario pierde entonces el rendimiento de su inversión en formación específica, o bien el empresario lo despide y entonces es el trabajador quien pierde su propia inversión en formación general. Becker concluye afirmando que deben compartirse los costes de la formación específica entre el empresario y el trabajador, ya que cuando los trabajadores contribuyen con una parte de los costes de la formación específica, los efectos salariales son similares a la formación general. La noción de asignación de recursos puede analizarse en este caso como un proceso individual que lleva a esclarecer la naturaleza de las demandas de propiedad de activos financieros o humanos, a partir de las inversiones que los interesados individuales y los trabajadores hagan.

La teoría de los interesados toma por punto de partida la idea de que una empresa debe funcionar en beneficio de todos aquellos que puedan tener un interés en ella: inversores, trabajadores, clientes, proveedores y la comunidad pertinente. Las opiniones en contra argumentan que los directivos deben mantener un equilibrio entre todos estos grupos con sus correspondientes derechos, pero que no debe conferirse a los simples interesados ningún derecho especial a participar en la dirección empresarial, pues ello contradice al capitalismo moderno e instiga a la nacionalización. Por el contrario, las opiniones a favor de los interesados indican que las empresas no podrán sobrevivir a no ser que confieran valor a los interesados que han elegido. Los accionistas tienen derechos legales propios, pero éstos no bastan para reflejar el sistema capitalista del mercado. El objetivo de una empresa constituye una importante responsabilidad, que aquélla deberá compartir entre todos los interesados (Campbell, 1997) si desea sobrevivir.

Algunos autores consideran que la teoría de los interesados está fundamentada en motivos éticos, que introducen la noción de “interés” para tratar correctamente a las personas, ya que el derecho a la propiedad no puede considerarse desvinculado de toda obligación. Harrington (1996) advierte que a pesar de la persistencia de las teorías de agentes de la empresa, la teoría de los interesados en la empresa es la que más se aproxima a una organización empresarial con carácter auténticamente descriptivo y normativo. Si la función del Estado consiste en lograr el máximo número posible de relaciones entre lo privado y lo público para todo conjunto de inputs o entradas, el papel de las empresas será lograr el mayor equilibrio posible entre los diversos intereses presentes. Entonces el paradigma de los interesados se transforma en base natural para el análisis ético de las políticas que regulan el mundo de la empresa.

## **8.4. La inversión empresarial y la estructura el capital**

La teoría financiera considera a la empresa como un conjunto de activos no humanos, o inversiones, situados bajo un régimen de propiedad normal y financiados por acciones o por deudas. La proporción de cada recurso financiero determina la estructura del capital y permite analizar los rasgos que adopta la dirección empresarial. Los teóricos de la estructura del capital (véase un estado actual de ésta en Harris y Raviv, 1991) han estudiado el papel que cumple la estructura del capital, esto es, la financiación de deudas a corto o largo plazo, frente a la propiedad por acciones. La financiación de deuda parece constituir una vía eficiente de asignar control de forma estatal contingente, entre los proveedores de financiación y los empresarios orientados a las ganancias y que obtienen beneficios privados del control. De hecho, en las grandes empresas con relaciones de propiedad muy difundidas, la conveniencia de la regla “una acción = un voto” da mucho margen a los directivos para extraer beneficios privados del control.

Si debemos considerarse al conocimiento como un activo, lo que apenas puede rebatirse considerando las características antes mencionadas, ¿de quién será propiedad? Si los propietarios son los trabajadores, la estructura del capital debe reflejar este hecho y los derechos financieros (acciones, cuando el activo del conocimiento pertenezca a la empresa, y deudas cuando se trata de un crédito) deberán reconocerse en nombre de los derechos a la propiedad y de la contratación de deuda. Por consiguiente, considerar al gasto formativo como activo o como pasivo desde un punto de vista contable (Guerrero, 1998) es un ejemplo de medida pragmática para la evolución, y pudiera adoptarse como punto de partida.

## **8.5. Conclusión**

Como activo específico de una empresa, que se caracteriza por un proceso global de aprendizaje, la gestión correcta del conocimiento implica resolver una serie de cuestiones y desafíos relacionados con los sistemas de gestión y dirección empresariales. ¿Cómo imputar el conocimiento dentro de los estados de cuentas, como activos o como costes? ¿Quién es propietario de los conocimientos específicos de una empresa? ¿Cómo deben financiarse éstos, y por quién? Parecen existir dos tipos de soluciones: o bien los actuales paradigmas y sistemas basados en la economía industrial han dejado de ser válidos, y es necesario entonces renovarlos enteramente, o bien deben modificarse adecuadamente para afrontar este problema, aún cuando se trate de una modificación parcial. Se trata pues de elegir entre la revolución y la evolución. La segunda alternativa parece, a nuestro juicio, resultar más pragmática y aceptable.

## Referencias bibliográficas

- Alchian, A. A.; Demsetz, H. Production, Information costs, and Economic Organisation. *American Economic Review*, 1972, n° 62 (5), p. 777-95.
- Amit, R.; Schoemaker, P.J.H. Strategic assets and organisational rent. *Strategic Management Journal*, 1993, n° 14, p. 33-46.
- Barney, Jay B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 1991, Vol. 17, n° 1, p. 99-120.
- Becker, Gary S. *Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*, 2ª edición, Nueva York: National Bureau of Economic Research, 1975.
- Blair, Margaret. *Ownership and control: rethinking corporate governance for the twenty-first century*. Washington: Brookings Institution, 1995.
- Brooking, A. *Intellectual capital: core asset for the third millennium enterprise*. Londres: International Thomson Business Press, 1996.
- Campbell, A. Stakeholders: the case in favour. *Long Range Planning*, 1997, Vol. 3, n° 30, p. 446-49.
- D'Aveni, Richard A. *Hyper-competition: managing the dynamics of strategic maneuvering*. Nueva York: The Free Press, 1994.
- Fama, E.F.; Jensen, M. C. Agency problems and residual claims. *Journal of Law and Economics*, 1983, n° 26, p. 327-50.
- Guerrero, Isabelle. Un trato equivalente para inversiones de capital e inversiones formativas. *Revista Europea Formación Profesional*, mayo-agosto 1998, n° 14, p. 62-68. Disponible en Internet: <http://www2.trainingvillage.gr/download/journal/bull-14/14-es.pdf> [visitado 9.11.2001].
- Hamel, Gary; Prahalad, C.K. *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press, 1994.
- Harrington, L.K. Ethics and public policy analysis: stakeholders' interests and regulatory policy. *Journal of Business Ethics*, 1996, Vol. 4, No 15, p. 373-382.
- Harris, M.; Raviv, A. The theory of capital structure, *The Journal of Finance*, 1991, Vol. 1, n° 46, p. 297-355.
- Hart, O. *Corporate Finance and Governance: General*, Clarendon: Oxford University Press, 1995.
- Jameson, Frederic. *Postmodernism, or, the Cultural Logic of Late Capitalism*. Londres: Verso, 1992.

- Jensen, M.C.; Meckling, W.H. Theory of the firm, managerial behaviour, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, octubre 1976, n° 3, p. 305-60.
- Kaplan, Robert S.; Norton, David P. Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*, setiembre-octubre 1993, p. 134-47.
- Mahoney, J.T.; Pandian, J.R. The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 1992, Vol. 5, n° 13, p. 363-80.
- Maturana, Humberto R.; Varela, Francisco J. *The tree of knowledge*. Boston: Shambhala, 1992.
- Nonaka, Ikujiro. Creating organisational order out of chaos: self-renewal in Japanese firms. *California Management Review*, Spring 1988, p. 57-73.
- Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka. *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. Nueva York: Oxford University Press, 1995.
- O'Sullivan, Mary. *The innovative enterprise and corporate governance*. (INSEAD Working Research Papers, No 98/13/SM). Fontainebleau: INSEAD, 1998.
- Penrose, Edith T. *The theory of the growth of the firm*. Nueva York: Wiley, 1959.
- Selznik, P. *Leadership in administration: a sociological interpretation*. Nueva York: Harper and Row, 1957.
- Simon, H.A. Strategy and organisational evolution. *Strategic Management Journal*, 1993, n° 14, p. 131-42.
- Stehr, Nico. *Knowledge societies*. Londres: Sage, 1994.
- Stewart, T.A. Brainpower: how intellectual capital is becoming America's most valuable asset. *Fortune*, 3 junio 1991, p. 44-60.
- von Hayek, F. A. Pretence of knowledge. [Conferencia Memorial Nobel, 11 de diciembre de 1974]. *Swedish Journal of Economics*, 1975, n° 77, p. 433-42.
- von Krogh, G.; Roos, J. Conversation management. *European Management Journal*, 1995, Vol. 4, n° 13, p. 390-4.
- von Krogh, G.; Roos, J. *Organisational epistemology*. Basingstoke: Macmillan, 1995.
- von Krogh, G.; Roos, J.; Kleine, D. *Knowing in firms*. Londres: Sage, 1998.
- Zander, U.; Kogut, B. Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organisational capabilities: an empirical test. *Organisation Science*, 1995, Vol. 1, n° 6, p. 76-92.

## 9. Normas internacionales para los informes sobre el capital humano

*Riel Miller*

Programa Internacional sobre Futuro de la OCDE <sup>(41)</sup>, (junio 1999)

La cuestión tratada en este encuentro puede formularse de la manera siguiente: ¿Es posible, y deseable, crear normas internacionales para los informes sobre capital humano <sup>(42)</sup>? La situación actual proporciona respuestas bastante claras a las dos partes de la pregunta. Como hemos visto, las empresas ya están creando informes sobre su capital humano, con rasgos comunes internacionales. Y también hemos escuchado que sería deseable instaurar normas internacionales al respecto, como posibilidad para mejorar la calidad de la información y de las decisiones.

Mi objetivo con esta ponencia será resumir brevemente la evolución de dos ámbitos relevantes para el surgimiento de normas internacionales. En primer lugar, estamos avanzando en la elaboración de un marco conceptual para encontrar formas de hacer más visible el capital humano (ya sea en la empresa o en otro lugar). Éste ayudará a su vez a evaluar los progresos en el desarrollo de normas. En segundo lugar, la OCDE efectúa trabajos que se corresponden con la creación definitiva de normas internacionales para los informes sobre capitales humanos a la escala de la empresa.

### 9.1. El surgimiento de un marco conceptual

Por debajo de todo sistema de medición e informes se encuentran las definiciones y normas comunes que hacen posible la evaluación y la comunicación. En el ámbito del capital humano siempre han existido métodos operativos para determinar y explicar lo que una persona es capaz de hacer. Los niveles en una profesión, los certificados educativos o la denominación social (p.e. chamán), todo ello hace visible lo que una persona sabe hacer. El Diagrama 22 sintetiza las diversas partes del amplio marco conceptual elegido para examinar las fuentes de formación, las decisiones que influyen sobre la forma en que utilizamos y acumulamos el conocimiento, y las diversas formas que validan o hacen visible el capital humano <sup>(43)</sup>

---

<sup>(41)</sup> Las opiniones que este texto expone corresponden al punto de vista personal del autor. La dirección Internet para el Programa Internacional de Futuros de la OCDE es <http://www.oecd.org/sge/au>. Dirección electrónica: [riel.miller@oecd.org](mailto:riel.miller@oecd.org)

<sup>(42)</sup> El término “capital humano” se restringe en este texto al componente cognitivo, es decir lo que una persona sabe hacer. Por supuesto, el estado integral del capital humano depende de toda una serie de otros factores relacionados con la capacidad, tales como la salud y las condiciones económico-sociales...

<sup>(43)</sup> Véase: Miller, Riel, *Measuring What People Know: Human Capital Accounting for the Knowledge Economy*, OCDE, 1996 y Riel, Miller, *Agora 5: ¿Para qué sirve medir el capital humano?* [http://www2.trainingvillage.gr/download/agora/themes/agora05/A5\\_Miller\\_ES.pdf](http://www2.trainingvillage.gr/download/agora/themes/agora05/A5_Miller_ES.pdf)

Las cuestiones que interesan a esta ponencia son las referidas al núcleo compuesto por una serie de mecanismos, instituciones y prácticas que sirven para validar y hacer más visible lo que las personas saben. Aún cuando el mundo se halle aún lejos de confluir en una norma aceptada universalmente para la validación o detección de las capacidades de las personas, este marco conceptual ayuda a resaltar ciertos ámbitos donde dicha confluencia ya puede observarse. Por ejemplo, en algunas partes del mercado de trabajo existen títulos y certificaciones de empleo, como la de programador informático, de aceptación mundial. Sin embargo, la mayoría de innovaciones y cambios que tienen lugar en la esfera de la validación del capital humano están surgiendo por debajo incluso del nivel nacional: los ciudadanos, las empresas, las comunidades locales y las regiones buscan todos ellos fórmulas que hagan posible el reconocimiento y la visualización del capital humano.

Un elemento que simultáneamente complica e impulsa los esfuerzos para mejorar la visualización (transparencia) son los cambios radicales que tienen lugar en la mayoría de los sistemas económicos y sociales. Estos cambios hacen perder validez a los antiguos métodos de detección de los conocimientos que poseen las personas, y obligan a la vez a recuestionar los sistemas de señales casi siempre formales, tales como los títulos escolares o los programas de aprendizaje y formación de la era industrial. Se incrementa por todas partes la presión por mejorar la calidad de los datos sobre el capital humano. La economía del conocimiento premia la capacidad personal para aprender, tomar la iniciativa, gestionar la responsabilidad e innovar. Esta necesidad de formación continua e impredecible tiende también a deshacer la prioridad casi exclusiva que la era industrial concedía a la certificación formal, basada en la asistencia a una institución educativa particular. Gradualmente, la atención se desplaza hacia sistemas de mediciones basadas en los resultados, y que hacen gala de su indiferencia con respecto a la forma y el lugar en que las personas han adquirido sus competencias. En este contexto cobran una relevancia aún mayor la adaptabilidad y el grado de precisión de las señales utilizadas para adoptar decisiones sobre inversiones adicionales en la formación (flujo) y la forma mejor de utilizar lo que las personas ya saben hacer (capital),.

Los esfuerzos para encontrar métodos mejores y más adaptados para las diversas vías de formación de las personas y los muy diferentes usos que éstas dan a su conocimiento parecen incrementarse en toda una serie de países y de circunstancias. Ya sea en las economías que se encuentran en fase de transición o en aquellas del grupo de cabeza, resulta crucial dar un uso eficaz a los conocimientos existentes y a los limitados recursos formativos. Las empresas, como expondré en la sección siguiente, son particularmente conscientes de ese desafío, e intentan adoptar una gestión más eficaz el conocimiento en favor de sus clientes, sus trabajadores y sus inversores

## **9.2. Los actuales trabajos de la OCDE a la escala de la empresa**

La actual labor de la OCDE en el ámbito de los informes sobre el capital humano y otros activos intangibles se centra mayoritariamente en las mediciones indirectas que se observan en el contexto global de una empresa. Esta concentración sobre los informes empresariales para fuentes externas obedece a una serie de características pragmáticas. En particular, es importante reconocer que los cambios en los métodos de contabilización e informes sobre el capital humano reflejan una transformación más profunda de los sistemas por los que la empresa logra sus beneficios y adquiere

ventajas competitivas. Como ya hemos mencionado, dicha transformación consiste en abandonar los métodos de la producción en serie hacia nuevos procesos con los que se intenta garantizar la innovación, iniciativa y responsabilidad requeridas para una personalización continua de la producción adaptada a la demanda del consumidor individual. La piedra de toque de la producción no consiste ya en una mano de obra que siga físicamente y con la mayor rapidez posible las instrucciones ideadas por un diseñador o un ingeniero. En su lugar, se observa una relación mucho mayor entre el diseño y la ejecución, conforme trabajadores y consumidores involucran su conocimiento directamente en el producto final.

Como resultado las competencias de las personas, es decir, el capital humano en todas las partes de una empresa, se convierte en algo esencial para mantener el nivel de competitividad y los márgenes de beneficio. Ello implica que la labor de visualizar mejor la reserva y el flujo del capital humano dentro de una empresa, a través de informes y otras técnicas, se ha convertido en una parte esencial para la organización productiva. La falta de esta visualización o transparencia hace muy difícil una gestión eficaz u ofrecer los incentivos apropiados para el uso o desarrollo eficaz del capital humano. No es de extrañar por ello que muchas empresas hayan emprendido ya el difícil camino de encontrar formas para perfeccionar enormemente la calidad de sus datos sobre el capital humano. Pero cada empresa y cada sector presentan diferentes características. Es decir, los métodos de “talla única” para visualizar el capital humano dentro de la empresa no pueden dar buenos resultados.

Por contraste, en el ámbito extraempresarial, con destinatarios diferentes y donde impera un interés por hacer posibles las comparaciones entre distintas empresas, sería muy útil crear determinadas normas mínimas que permitieran informar sobre los activos del capital humano. Aunque sólo fuera realizable en el futuro lejano, si se difundieran métodos más eficaces (sombreado central en el Diagrama 22) para evaluar las capacidades resultantes o las competencias acumuladas de las personas, ello haría posible considerar posibilidades para integrar la medición del capital humano de manera más directa en la contabilidad financiera de la empresa. Por ahora, parece impracticable o quizás incluso contraproducente intentar incluir evaluaciones cuantitativas o monetarias del valor del capital humano directamente en la contabilidad financiera externa y los sistemas de informes contables de una empresa. En su lugar, en esta fase de evolución de la economía del conocimiento, la estrategia más constructiva para mejorar la visualización externa de los activos del capital humano en una empresa parece consistir en elaborar normas informativas sobre mediciones indirectas.

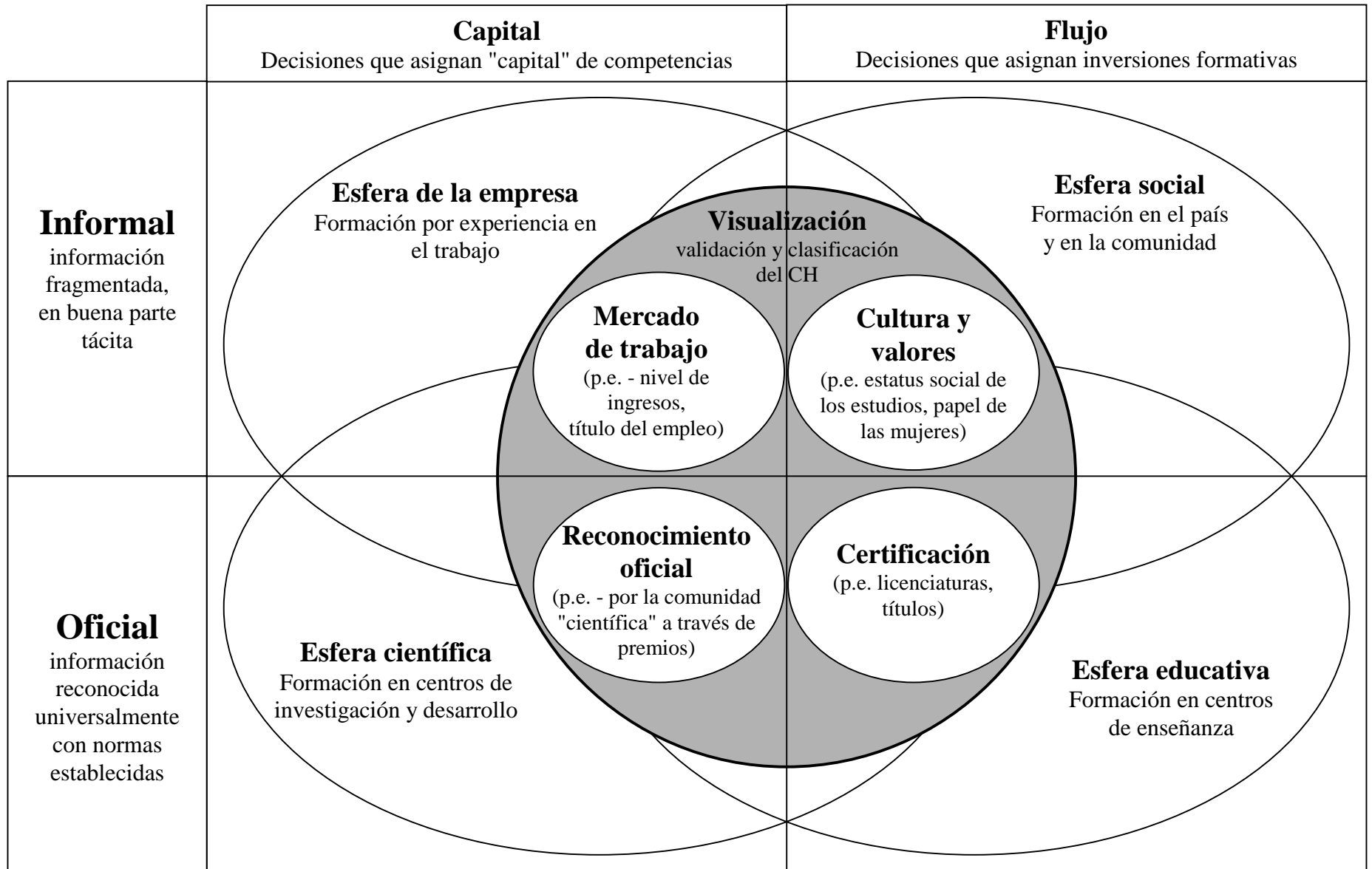
Estas normas ayudarían a reducir los costes que genera la producción e interpretación de este tipo de informes. Algunos ejemplos de datos cuantitativos que resultaría útil exponer son el grado de rotación de la plantilla por familia profesional, o la relación de las ventas con los costes formativos. En la escala más cualitativa, sería también útil encontrar formas más estándar para presentar los métodos por los que una empresa fomenta la innovación y el desarrollo de su capital humano. El análisis de las mejores prácticas existentes hasta ahora será probablemente el mejor método para encontrar informaciones útiles y prácticas que deban incluirse en los informes externos sobre el capital humano. Éste es uno de los objetivos para la labor actual en la OCDE.



La OCDE está intentando evaluar los numerosos progresos y experimentos recientes en este ámbito, a fin de encontrar indicadores que resulten fiables, verdaderos, coherentes y económicos. Estas características sólidas para los informes sobre capitales humanos ayudarían a crear orientaciones para las futuras normas y a garantizar en el futuro la calidad en este nuevo campo. Por último, sería posible dar cabida en los informes a toda la gama de activos intangibles que apuntalan el rendimiento de una empresa en la economía del conocimiento. Esta posibilidad de visualizar el capital humano podría ayudar a directivos, inversores, trabajadores o clientes de las empresas a asignar con eficacia su tiempo, su esfuerzo o su dinero.



Diagrama 22: Marco conceptual - la formación y la visualización de las competencias personales





## **10. La gestión de la calidad para las empresas: desarrollar las competencias a través de una formación conforme a la norma ISO 10015**

*Frédéric Séchaud*

### **Introducción**

La subcomisión de “Apoyo técnico”, encargada de la elaboración de la serie ISO 10000 dentro de la comisión técnica 176 “Gestión y garantía de la calidad”, de la Organización Internacional de Normalización (ISO), confió a 1993 a un grupo de trabajo el objetivo de redactar una guía metodológica relativa a la formación. Desde entonces, la futura norma ISO 10015 “Gestión de la calidad-directrices para la formación” ha provocado ya un debate muy extendido, generando contribuciones de gran riqueza procedentes de numerosos países. Se está sometiendo desde 1997 a votaciones y comentarios que conducirán a su publicación hacia el año 2000.

La aparición de este documento en el ámbito de la calidad se explica por la convergencia de dos factores: por un lado, los requisitos de las normas ISO 9000 para la formación hacen necesario proporcionar al usuario de estas normas una guía apropiada (Brulé, Séchaud, 1997) y, por otro, el reconocimiento de la importancia primordial que tienen las personas para la competitividad económica invita a exponer en detalle un proceso privilegiado para la valorización de sus competencias: la formación.

### **10.1. Los requisitos de las ISO 9000 para la formación**

¿Por qué la ISO ha decidido interesarse específicamente por la formación? Desde su aparición, a comienzos de la década de 1980, las normas ISO 9000 prestan una atención considerable a la formación y educación del personal en la empresa: las referencias a éstas son numerosas y resaltan su carácter esencial para los sistemas de la calidad. En las normas de garantía de la calidad (en 1994: ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003), el punto 4.18 se dedica por completo a la formación, con la siguiente fórmula:

*“El proveedor deberá instaurar y mantener al día procedimientos escritos que permitan detectar las necesidades formativas y procurar la formación de todas aquellas personas encargadas de una actividad con consecuencias para la calidad. Las personas encargadas de cumplir tareas particulares deberán hallarse cualificadas a través de una formación inicial apropiada, de una formación complementaria o de la experiencia correspondiente, según las*

*exigencias. Deberán llevarse al día los correspondientes registros adecuados de la formación”*

Dos requisitos están claros: el primero consiste en definir y aplicar procedimientos de detección de las necesidades formativas y responder a éstas mediante una oferta formativa; el segundo, demostrar que la formación necesaria se ha llevado correctamente a cabo para responder a la exigencia de transparencia.

Es obligatorio hacer una primera observación. Si bien los procedimientos y la transparencia son necesarios y esenciales para inspirar confianza en una organización, no lo es menos que la problemática de la calidad formativa supera estas simples condiciones. La calidad depende sobre todo de una gestión bien llevada de determinados procesos por la organización destinataria de la formación.

Además, externamente a las normas ISO 9001/2/3, las normas 9004-1/2/3 (1994) presentan recomendaciones para la gestión de los sistemas de calidad. Su lectura pone de relieve la heterogeneidad de los objetivos de la formación según lo requerido por las tareas o las situaciones: adaptación a un nuevo puesto o a una nueva actividad, realización de tareas específicas, sensibilización y motivación para al método de la calidad en una empresa particular, formación de cuadros, etc...

Así y todo, el conjunto de estos textos no da ninguna indicación precisa en cuanto a los métodos que permitieran realizar estas recomendaciones. Pero las herramientas y los métodos adecuados que permitan evaluar los resultados y efectos de la formación en cuanto a sus objetivos, en términos de las competencias esperadas, resultan esenciales para verificar la idoneidad de dicha formación respecto a las necesidades del organismo destinatario. Conscientes a la vez de dicha necesidad y de la ausencia de documentos que asistan en esta materia, el AFNOR desde 1990 y a continuación la ISO han comenzado a elaborar normas para mejorar la calidad formativa.

## **10.2. Orígenes directivos y argumentaciones internacionales**

Una vez creados estos fundamentos técnicos, podemos intentar exponer las nociones y prácticas de gestión que han dado pie a esta tendencia. Uno de los pioneros de la calidad, Edwards Deming, anunció a la perfección los principios que permiten afirmar a la persona como elemento más importante de un sistema que se desea optimizar (1993). Para este autor, la dirección no debe de hecho equiparar al personal de la empresa con un bien cualquiera o con un gasto, sino con un el activo o virtud (asset) más importante de la organización. Puede afirmarse que una traducción evidentemente operativa de este principio convertiría a las competencias en un factor de rendimiento muy distinto a otros factores, como la motivación de las personas, los objetivos definidos con claridad o los recursos financieros y técnicos. Para Deming, la formación se convierte en un instrumento de adaptación a los cambios, que obligan a conseguir nuevas competencias para la producción y su organización. La formación

es también el mejor vehículo para difundir un sistema de mejoras continuas, de resolución de problemas y reducción de variaciones <sup>(44)</sup> a través del ciclo “Plan-Do-Check-Act” (Planificar-Ejecutar-Comprobar-Intervenir)

Los profesionales de las empresas industriales también han desarrollado la idea de que un conocimiento de los procesos y transmisiones de metodologías dentro de una misma organización puede conducir a una ventaja competitiva específica. Por ejemplo, según Dings y Justice (1993), para cumplir las condiciones de la competitividad y reducir las fricciones organizativas, la intervención de la dirección debe conducir a capitalizar las competencias prácticas (“how we did it”) y transformarlas en métodos de trabajo. Quizás, por reconocer implícitamente la doble dimensión social y estratégica de la información tal y como Crozier la ha definido (1977), estos dos autores sostienen que el objetivo de la mejora de los procesos únicamente puede alcanzarse a través de la cooperación interindividual y la sinergia entre personas y procesos.

Esta importancia que adquieren el trabajo en equipo y la formación para resolver los problemas de los sistemas formaba también parte de las conclusiones de un estudio en detalle sobre prácticas innovadoras en gestión de recursos humanos, y sus efectos sobre la productividad dentro de la siderurgia norteamericana (Ichiniowski, Shaw, Prennushi, 1994). Efectivamente, estos investigadores confirmaron empíricamente la hipótesis que señalaba cómo la combinación eficaz de diferentes prácticas de gestión de recursos humanos da lugar a una productividad superior a la que genera la suma de los efectos de diferentes prácticas tomadas aisladamente. Observemos que además de la cooperación y de la formación, los autores concluían también que la integración de prácticas de mayor comunicación con los obreros, con formas de remuneración motivadoras y una relativa flexibilidad en la asignación de tareas, ejercían efectos positivos sobre los rendimientos de las organizaciones y de las personas. Esta observación del carácter compuesto de las políticas innovadoras en la gestión de recursos humanos no favorece la labor de aislar los diversos componentes de las inversiones intangibles, para calcular su rentabilidad individual.

Estas tres referencias resultan, en mi opinión, significativas para el contexto en el que se gestó el proyecto de norma internacional sobre la calidad de la formación. También pueden ser representativas de algunos de los motivos que determinaron sin duda que tres cuartas partes de los votos de los países miembros de la Comisión Técnica fueran a favor de un texto normativo fuerte, revelando el valor crucial que se concede a las competencias y por tanto a la formación, como factor de eficacia para las empresas. Así pues, será un texto de este tipo el que constituirá la norma directriz de la ISO (no utilizable para la certificación por terceras partes, como todas las normas directrices de la serie ISO 10000), sin reducir su carácter al de un “informe técnico”, de difusión mucho menor. Los principales argumentos planteados por el Grupo de Trabajo encargado de la redacción del documento, y aprobados por la Comisión

---

<sup>(44)</sup> Con respecto a las variaciones que afectan a las capacidades de los sistemas productivos, Deming diferenciaba entre causas comunes (las que obligan a un cambio de sistema) y causas especiales (las que requieren una intervención correctora).

Técnica responsable de la refundición de las normas ISO 9000 para la fecha del 2003, hablan por sí solos:

- (a) cada vez más organizaciones diseñan y aplican una formación y educación permanentes en el contexto de una gestión estratégica, fuente potencial de ventajas competitivas. Pero no hay textos suficientes que guíen a las organizaciones en este ámbito, y en particular a las pequeñas y medianas empresas;
- (b) considerando las evoluciones del mercado internacional, en el que la formación cobra un papel creciente, un informe técnico no tendría los mismos efectos que una directriz;
- (c) en la revisión de las normas ISO 9000, se decidió que el número de los documentos se limitará a tres normas básicas (ISO 9001 sobre los requisitos para el sistema de gestión de la calidad, ISO 9004 como guía para la mejora del rendimiento y la ISO 10011 sobre la auditoría) y que las normas directrices actuales de la serie 10000 quedarían integradas dentro de estas normas básicas.

Así pues, el razonamiento de los “fabricantes de normas” se fundamenta en el hecho de que la formación, un ámbito complejo y específico, merece y precisa un texto completo que ayude a las organizaciones que realmente la necesitan. ¿Qué orientación se ha elegido como prioritaria para despertar el interés de la mayoría de éstas?

### **10.3. Una visión de sistema para la formación como proceso**

El campo de aplicación de la futura norma ISO 10015 abarca el diseño, la aplicación y la mejora de los sistemas formativos de los que depende la calidad del producto ofrecido. El consenso internacional ha conducido a realizar una guía general de ayuda a la realización de proyectos formativos, a través de un análisis y descripción de elementos en su proceso, que deben gestionarse en cuatro grandes etapas:

- (a) detectar y analizar las necesidades formativas;
- (b) diseñar y planificar la formación;
- (c) impartir la formación;
- (d) evaluar los resultados de la formación.

Un proceso de este tipo se inscribe directamente en el sistema de calidad de una empresa, y por ello únicamente resultará eficaz si está organizado - es decir, dirigido - por la dirección de la empresa. Ésta tiene un interés propio en reducir los déficit de competencias del personal de la empresa y en dirigir las inversiones en formación.

La norma describe cada una de las etapas mencionadas, precisando sus entradas y sus productos. A fin de cumplir el requisito de transparencia y permitir con ello el control de la calidad y las intervenciones correctoras, cada etapa se describe con el tipo de datos que deben registrarse para ella. Algunos de dichos registros (requisitos para la formación, puntos de



control de procesos y resultados, limitaciones, medios pedagógicos y criterios para su selección) pueden combinarse entre sí para configurar las bases de elaboración de un plan formativo con destino a una organización.

Por último, se utiliza un modelo cíclico para describir el sistema y su proceso, lo que abre la posibilidad de introducir en éste mejoras de manera continua.

La decisión actual de conferir una estructura y un contenido relativamente sencillo a la futura norma ISO 10015 vino condicionada principalmente por la necesidad de que la norma resulte adaptable a los límites de las organizaciones de pequeño tamaño, que constituyen en todo el globo la mayor parte de las entidades económicas. Esta condición se vinculaba a otra esencial: el nivel de formalización de las prácticas y de los procedimientos de formación, muy variable entre los diversos países, como corresponde a los diferentes marcos jurídico-institucionales. La diversidad de las prácticas exige representar los sistemas de procesos formativos, con el fin de facilitar en lo posible su uso universal. Esta problemática del “uso universal” remite inmediatamente al sociólogo a la necesidad de comprender las especificidades locales de desarrollo y las adaptaciones “indígenas” de normas internacionales para coordinar operaciones de gestión (del trabajo, de los productos, de los procesos, de las plantillas...) mediante procedimientos considerados como eficaces por determinismo tecnológico. La conclusión que propondré a continuación aspira a plantear una reflexión sobre las potencialidades del uso universal de la futura norma ISO 10015.

#### **10.4. A guisa de conclusión, provisional y abierta, sobre la estandarización y mundialización de las herramientas para la calidad**

Un conjunto de investigaciones sobre herramientas de gestión aplicadas en diferentes contextos (Dubar et alii, 1998) muestra que el empleo universal de una herramienta obliga a reconocer de hecho la diversidad de sus posibles adaptaciones locales y culturales. Estos trabajos mostraron que existen dos tipos de contextos para el desarrollo de las herramientas de gestión: unos favorables y otros, al contrario, desfavorables. Un contexto desfavorable es el que consolida una cultura directiva jerárquica y monopolista, basada en decisiones tomadas unilateralmente (“de arriba a abajo”), sin buscar nunca el consenso en la base. Los trabajadores en este tipo de contexto se muestran en general reticentes a toda nueva política de gestión, que juzgan como un instrumento directivo más que como una herramienta de reestructuración que parta de los problemas que surgen en el trabajo. Con frecuencia, estas herramientas favorecen las estrategias de carrera de quienes las utilizan, sin reconocer por contra las competencias preexistentes de quienes las ejecutan. Estas medidas y herramientas hacen en general borrón y cuenta nueva con las decisiones precedentes, y generan con ello bloqueos en la organización.

Un contexto favorable es el constituido por una determinada apertura directiva que contribuya al autoaprendizaje organizativo y a una valorización de las competencias informales. La

herramienta permite pasar de una organización informal, en la que las competencias resultan invisibles y no están validadas por la empresa, a una organización formal, donde las competencias no sólo están validadas por la empresa sino también reconocidas como esenciales. El método es distinto: no se trata ya de un proceso con naturaleza de imposición, sino de adhesión. Se reconocen las capacidades existentes para realizar las medidas propuestas, y ello permite valorizar tanto carreras como competencias y prácticas.

## Bibliografía

Brule J.; Séchaud F. L'assurance qualité pour les entreprises: la future norme ISO 10015: un outil pour mettre en œuvre les normes de la famille ISO 9000, en *La qualité en formation professionnelle*, París: AFNOR, 1997, p. 36-39.

Crozier M. *L'acteur et le système*. Seuil, París, 1977.

Deming E. W. *The New Economics for Industry, Government and Education*, Cambridge: MIT-Center for Advanced Engineering Study, 1993.

Dingus V .R; Justice R. Getting better faster: accelerating learning and improvement, en *Performance Improvement Quarterly*, 1993, Vol 3, n° 6, p. 28-34.

Dubar, C et al. *Les dispositifs de gestion dans le processus de globalisation: Communication for the Globalisation*. Comunicado para la Conferencia 'Managerial Competence and Organisational Learning, Budapest , 8-9 de octubre de 1998.

Ichinowski, C.; Shaw, K.; Prennushi, G. *The impact of human resource management practices on productivity: Competitiveness in the Global Steel Industry*. (Documento de Trabajo 104) Nueva York: Sloan Foundation & American Steel and Iron Steel Institute, 1994.



# **11. Capital humano - Algunas observaciones sobre la posibilidad y ventaja de establecer una normativa internacional para los informes - El caso de Italia**

*Stefano Zambon*

## **11.1. Introducción**

El registro o representación de los recursos humanos en los informes oficiales de las empresas es motivo hoy en día de un intenso debate sobre la efectividad y la importancia de los sistemas de contabilidad y de informes. En los últimos años una de las características más importantes en los estudios de contabilidad y de gestión ha sido la búsqueda generalizada de medidas apropiadas que capten el valor de una empresa y sus nuevas fuentes. De hecho, existe entre los eruditos y los profesionales el consenso de que el proceso de evaluación de las compañías está cambiando, y que el valor del rendimiento de una empresa no puede presentarse adecuadamente mediante los instrumentos tradicionales de medida financiera. A este respecto, los nuevos micro y macro acontecimientos tales como la desmaterialización de la actividad económica, la sociedad y la economía basada en los servicios, los avances tecnológicos... han minado profundamente las bases en las cuales descansaban los sistemas tradicionales de cálculo. Particularmente los sistemas de contabilidad son muy inadecuados si se desea evaluar los activos intangibles, incluyendo los relativos a los recursos humanos (tales como competencias, cualificaciones o características relevantes). Es bien conocido que algunos de estos activos se representan en balances (adquisición de marcas, propiedad intelectual, créditos de consolidación) pero la gran mayoría de ellos – tales como los recursos humanos – permanecen fuera de los límites de una apropiada identificación en la contabilidad. <sup>(45)</sup>

La mayoría de los gerentes están utilizando los términos generales de “intangible”, “no-financieros”, y “factores humanos”. Por consiguiente, las nuevas tareas teóricas y operacionales abusan de la contabilidad para representar y comprender los múltiples niveles en la representación de la organización actual. La Tarjeta de puntuaciones múltiples, de Norton y Kaplan (1992), es uno de los primeros y más famosos intentos de representar las diferentes dimensiones de las operaciones de la compañía (ver el Diagrama 23). Están

---

<sup>(45)</sup> Es interesante apuntar que en agosto de 1999 Allan Greenspan, presidente del Banco Federal de USA, señalaba el precario tratamiento dentro de la contabilidad financiera de los gastos en software y sistemas de información, uno de los elementos causantes de la fuerte cotización por beneficios de las compañías americanas en los últimos años. El tratamiento de tales costes a manera de gastos periódicos devaluaría la ganancia de la empresa y su activo neto.

surgiendo nuevas formas de representación más sofisticadas. La noción tradicional de la valoración por sí misma parece cuestionarse, al estar vinculada eminentemente a variables financieras a corto plazo solamente orientados a los intereses de los accionistas.

A partir de la consideración común de los dos fenómenos expuestos anteriormente – lo inadecuado de los sistemas de contabilidad tradicionales para representar los activos intangibles y la representación del rendimiento de naturaleza multidimensional de una empresa – se ha propuesto un nuevo concepto para intentar hacer frente a las cuestiones que se plantean en el diferente desarrollo económico y tecnológico de hoy en día. El concepto de Capital Intelectual (CI) (Intellectual Capital (IC) ha comenzado a captar la atención internacional en los últimos años.

A pesar de las diferentes definiciones y medidas del CI que se han propuesto, indisputablemente aceptadas por todos los eruditos, se reconoce a los recursos humanos como un componente esencial en la organización de CI. En otras palabras, parece que se ha entendido comúnmente que uno de los componentes “básicos” del CI de una empresa reside en el valor y las características de su personal. En este sentido parece que la historia cierra el círculo. Después de veinte años de dedicar escasa atención a evaluar y a informar de los problemas vinculados a los recursos humanos, nos encontramos ahora con una vuelta de la denominada contabilidad de los recursos humanos, incluida en un título conceptual diferente y más abierto que el de CI.

El propósito de este artículo es el de examinar las cuestiones asociadas con la creación de una contabilidad financiera estándar relacionada con los recursos humanos y el CI, y la de resaltar además provisionalmente caminos alternativos para que estos activos particulares puedan encontrar más aceptación en los informes oficiales de las empresas. A este respecto, el caso de Italia es pionero, pues en este país la relevancia de los recursos humanos se refleja cada vez más en documentos que presentan con fines específicos el impacto social o de medio ambiente de las actividades de la empresa. Con este propósito, un análisis completo de los informes sociales y de medio ambiente llevará a mostrar la creciente tendencia de las empresas italianas a representar y exponer las variables financieras e informativas vinculadas a los recursos humanos y al CI.

El artículo se dividirá de la siguiente manera: en la próxima sección trataremos de trazar brevemente el desarrollo de los recursos humanos desde los años 60. Siguiendo a esta concisa revisión, trataremos de identificar algunas de las cuestiones básicas todavía sin resolver relacionadas con el reciente y creciente interés por la contabilidad de los recursos humanos. Después examinaremos los criterios de contabilidad más influyentes hoy en día para medir, si lo permiten con su forma actual, el reconocimiento de los recursos humanos como un activo en los informes financieros de las empresas. Después examinaremos un camino alternativo para representar tales activos concretos en otros documentos de la empresa, tales como los informes sociales o de medio ambiente, y el resultado de esta práctica en las empresas italianas. Algunos resultados y consideraciones finales en favor de una investigación y política practicables en el futuro pondrán el punto final de este artículo.

## **11.2. El desarrollo histórico de la contabilidad de los recursos humanos**

Según Flamholz (1999, p. 1-3), el desarrollo de la contabilidad de los recursos humanos (HRA, human resource accounting) ha recorrido cinco etapas diferentes.

- (a) La primera etapa de desarrollo, de 1960 a 1966, se caracteriza por el interés y la extrapolación de los conceptos básicos de la HRA a partir de teorías vecinas. El ímpetu inicial por el desarrollo de HRA proviene de varias fuentes, incluyendo la teoría económica de capital humano, la búsqueda de efectividad para la dirección por los psicólogos de organizaciones, y la por entonces nueva perspectiva de los recursos humanos.
- (b) La segunda fase, de 1966 a 1971, fue el periodo de investigaciones académicas básicas para desarrollar y fijar la validez de modelos de medición de los costes de los recursos humanos (tanto costes tradicionales como de sustitución) y el valor (tanto monetario como no monetario). Era por lo tanto una época de investigación destinada a formular el empleo presente y potencial de la HRA. También se realizaron algunas aplicaciones experimentales de exploración de la HRA en organizaciones reales.
- (c) La tercera fase del desarrollo de HRA, que data de 1971 a 1976, fue un periodo en el que el interés por la HRA aumenta rápidamente, y que involucró mucha investigación académica por todo el mundo (ver por ejemplo los dos Committes of the American Accounting Association on the HRA en 1971-72 y 1972-73). Fue la época en la que se multiplican los intentos de aplicar la HRA a la organización de los negocios.
- (d) La cuarta fase en la evolución de la HRA, transcurre de 1976 a 1980, un periodo en el que el interés disminuye en ambos mundos, el académico y en el corporativo. Una de las razones de la merma en el interés fue que la mayoría de las sencillas investigaciones preliminares se habían vuelto más complejas. Solamente se llevaron a cabo algunos estudios especializados.
- (e) La quinta fase, que podemos datar desde 1980 hasta hoy, marca el comienzo de un resurgimiento del interés por la teoría y la práctica de la HRA. Desde 1980 se ha incrementado el número de nuevos estudios de investigación significativos.

Tal y como se ha mencionado anteriormente, la evolución más reciente implica el desarrollo de un interés erudito y profesional por la organización del CI. Quizás sea demasiado pronto para hablar de una fase nueva y distinta (que sería la sexta, según la tipología de Flamholtz). No obstante, parece evidente que la contabilidad de los recursos humanos viene decididamente impulsada por esta reciente evolución, y que nos tendremos que adaptar a ella en los años venideros.

### **11.3. Cuestiones abiertas sobre contabilidad de los recursos humanos**

Tal y como he mencionado anteriormente, somos testigos de una nueva fase en el desarrollo económico, caracterizada por la innovación continua, la extensión de las tecnologías digitales y de comunicación, la importancia de formas de organización coordinadas, y por el predominio de los factores ligeros, intangibles y humanos. La llamada Nueva Economía o Economía Intangible es el medio en el que hoy tienen que desarrollarse las organizaciones. Muchos investigadores e instituciones (La Comisión Europea, la US Brookings Institution, la OCDE) prestan ya atención a las implicaciones económicas y empresariales de la economía intangible. En este nuevo contexto, ya hemos señalado que están surgiendo nociones nuevas de riqueza tales como el capital intelectual, capital de relaciones y capital organizativo, mientras que otros viejos conceptos – tales como el capital humano (CH) –adquieren una trascendencia nueva en el terreno conceptual y práctico.

Esta nueva era supone importantes consecuencias para los informes de las empresas. Desde los años noventa, las normas mundiales estándar de contabilidad intentan resolver la representación y evaluación de los problemas vinculados a los intangibles, y al parecer el debate todavía continua. Al mismo tiempo, algunas compañías – especialmente en los países escandinavos – han comenzado a realizar informes que difieren de los tradicionales, de orientación financiera. Estos informes pueden tener varios nombres (Informe de Capital Intelectual, Informe de Intangibles) y utilizan indicadores diferentes, pero tienen en común que intentan ir más allá de la dimensión financiera, y también identificar y delinear los nuevos elementos generadores de valor con naturaleza intangible – los cuales incluyen invariablemente recursos humanos – y que podrían permitir a largo plazo un crecimiento substancial para la compañía. Esta práctica se está extendiendo de los países escandinavos a otros.

Mientras que se produce esta significativa evolución en los informes de las compañías – incluyendo también el “nuevo” reconocimiento del CH -, comienzan a plantearse algunas cuestiones básicas a consecuencia de este fenómeno, que podemos resumir de la siguiente manera:

#### **¿Por qué un informe de CH en estos momentos ?**

Esta es la pregunta más fácil. Los profundos y rápidos cambios que han ocurrido en la economía de los países más industrializados están promoviendo el reconocimiento de los nuevos elementos generadores de valor. En especial en las compañías basadas en la venta de conocimientos, los recursos humanos son claramente el activo más importante. A este respecto, los informes de las empresas de la New Economy parecen requerir un modelo diferente de contabilidad que también incluya el capital humano (CH).



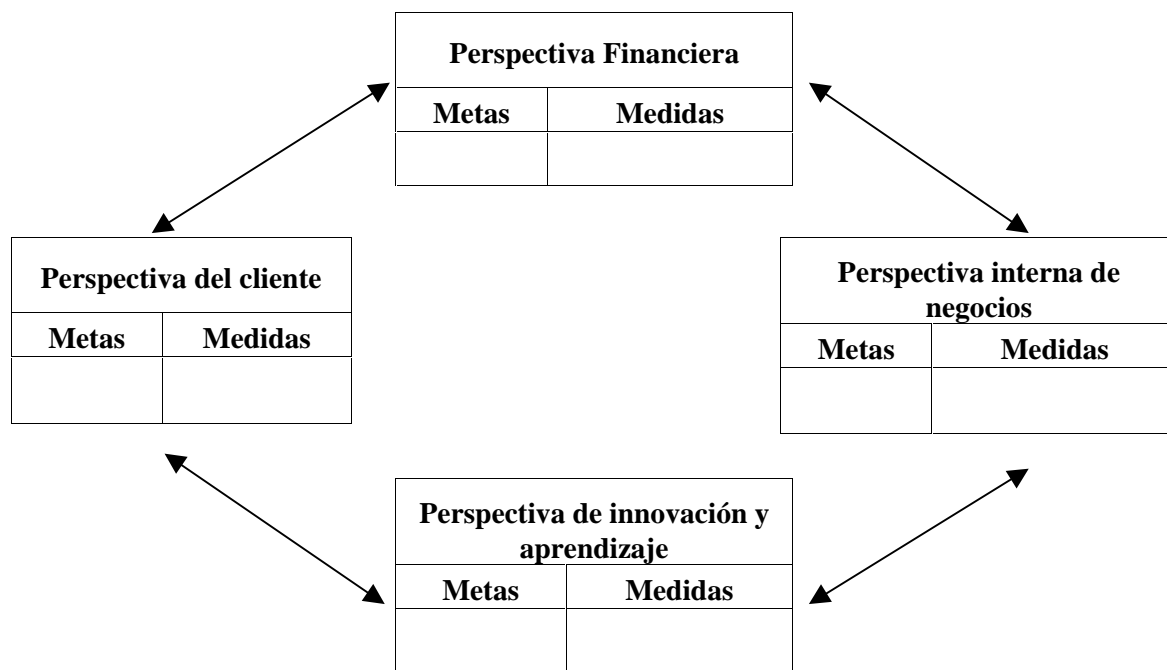
### **¿A quién va dirigido el informe de capital humano?**

Esta pregunta no es de carácter general, sino que es más compleja y puede subdividirse en dos cuestiones relacionadas entre sí: ¿“quiénes son los usuarios de los informes de capital humano o de CI? y ¿”qué objetivos persiguen estos usuarios con dichos informes?. La primera pregunta no parece tener una respuesta obvia. Si la respuesta es: “solamente los sindicatos”, entonces el que esto escribe declara que el resurgimiento del interés por el capital humano va a durar poco tiempo. Otra respuesta puede ser que los informes sobre el capital humano resultan de interés para inversores y accionistas, porque con estos documentos –una contestación posible a la segunda pregunta – aquéllos pueden extraer información importante sobre el crecimiento sustancial de la compañía a largo plazo, especialmente cuando ésta se apoya claramente en la competencia y cualificaciones de su personal. No obstante, esto requiere por parte de accionistas e inversores una percepción e interpretación sistemática del capital humano como una variable fundamental para predecir el desarrollo futuro de una empresa. En otras palabras, los inversores y los accionistas tendrían que “aprender” a apreciar y a incluir además la variable del capital humano (y el CI) en sus esquemas de enjuiciamiento. Quizá los partidarios de elaborar informes sobre el capital humano (y el CI) tendrían que plantear el tema de su pretendida “utilidad”, que a menudo se asume pero sin llegar nunca realmente a examinarse y demostrarse con seriedad. Hoy estas preguntas aún esperan su respuesta.

### **¿Un informe interno o externo del capital humano?**

¿Concebimos solamente un informe externo sobre el capital humano (o más en general uno sobre el CI) o tendríamos que fomentar también la elaboración de informes internos? ¿O quizás solamente debiéramos realizar informes de capital humano para uso interno, e ir adquiriendo con ellos la experiencia suficiente que permita producir después estos documentos para el exterior? Hoy en día parece que en su mayoría los informes se orientan al exterior, aunque muchas compañías han comenzado a incluir variables referentes a los recursos humanos en sus informes de gestión, también para llevar a cabo una evaluación intencional del rendimiento directivo. Un apoyo a este proceso se realiza gracias a la difusión dentro de compañías de instrumentos de trabajo tales como la antes mencionada Tarjeta de puntuaciones múltiples (Norton y Kaplan, 1992), que incluye también información sobre el capital humano de la empresa dentro de la Perspectiva de innovación y de aprendizaje (véase el Diagrama 23).

Diagrama 23: La Tarjeta de puntuaciones múltiples (Norton y Kaplan, 1992)



### ¿Un informe suplementario de los recursos humanos o una sección especial de los informes financieros?

Esta cuestión es muy delicada para producir con éxito información sobre el capital humano de la compañía. Hoy en día muchas compañías publican ya información y datos de sus recursos humanos en sus informes anuales. Esta información normalmente se incluye en la sección del informe dedicada a la Discusión y Análisis de Gestión (Management Discussion and Analysis, MD&A). Sin embargo, si esta información se revelara y se ampliara sistemáticamente en los informes de las compañías, entonces tendríamos que modificar las reglas nacionales de contabilidad para incluir la obligación de difundir esta información sobre el capital humano (o el CI). En la actualidad, este proceso de cambio no parece ser fácil de cumplir por regla general.

Es cierto que la realización de un informe específico y separado dedicado al capital humano de la compañía, o -con mayor amplitud- al CI, pondría más énfasis en esta variable y le daría publicidad. Por otra parte, es probable que la realización de un informe separado no ayude a expandir el número de compañías que revelen información sobre su capital humano o su CI.

### ¿Que reglamentación?

¿Sería más apropiado reglamentar los informes sobre capital humano y su contenido con una obligación legal, un estándar de contabilidad, un conjunto de directivas, una recomendación, o a través de una norma de la ISO? Está claro que cada una de estas opciones plantea diferentes

problemas con respecto al ámbito geopolítico y su cumplimiento. Por ejemplo, no sería ningún problema imponer una obligación legal debido a su propia naturaleza. Sin embargo, los organismos que pueden promulgar esta obligación legal son generalmente de ámbito nacional, es decir Estados o instancias semejantes, con la consecuencia de que estas reglas no pueden ser aplicadas mas allá de los respectivos territorios nacionales o regionales. Una excepción importante la constituye la Comisión Europea, que podría cumplir un papel importante para fijar obligaciones legales aceptadas internacionalmente en este campo. Por otra parte tenemos un conjunto de reglas comerciales, es decir normas fijadas por el mercado. Un ejemplo de tales reglas son las normas ISO de calidad (por ejemplo, ISO 9000, ISO 14000, etc.). Estas reglas tienen la ventaja de ser reconocidas y aceptadas por las compañías y el mundo de los negocios internacional, pero no existen aún normas que puedan implantarse mundialmente o incluso a escala nacional.

### **¿La obligación de informar sobre formación de personal tiene que ser igual la de informar sobre capital humano?**

Una pregunta particular es si una norma referente a la información y evaluación de actividades de formación de personal tiene que incluirse necesariamente en una normativa más amplia sobre informes del capital humano, o si tal norma puede existir por sí misma. En principio sería más lógico tener un reglamento de informes único y global que abarque los dos aspectos (la formación y el capital humano). Sin embargo, en la práctica no puede excluirse que sería quizás mucho más fácil alcanzar gradualmente una normativa para los informes de capital humano, y que las normas para las actividades de formación podrían ser el primer paso en este sentido.

### **¿Revisión de un informe de CH?**

Otra cuestión importante es la de la revisión o auditoría de los informes de capital humano. ¿Quién va a revisar estos documentos, y conforme a qué procedimientos y reglas? De hecho, para llevar a cabo un proceso de revisión es necesario primero tener un conjunto de principios claros y aceptados para poder redactar estos informes y poder verificarlos. Además, ¿quién va a certificar la veracidad de la información referente al capital humano? ¿Quién acredita la competencia de los futuros auditores de informes del capital humano?. Evidentemente, esta pregunta aguarda aún una respuesta.

## **11.4. Normativas de contabilidad e informes de capital humano**

Nos vamos a concentrar brevemente en la compatibilidad entre el reconocimiento del CH y las normativas de contabilidad actuales. En particular, vamos a examinar la definición de un activo tal y como se formula en la mayoría de las normativas más importantes para verificar la viabilidad de la investigación del CH dentro del marco de las reglas de contabilidad corrientes.

Según los conceptos de contabilidad financiera oficiales de los Estados Unidos, núm. 6 (Statement of Financial Accounting Concepts – SFAC 6, diciembre 1985) “...los activos son probables beneficios económicos futuros obtenidos o controlados por una entidad particular como resultado de pasadas transacciones o acontecimientos” (párrafo 25). El tipo de artículo que se califica como activo son comúnmente llamados fuentes económicas.

Según el IASC’s Framework (julio 1989) “...un activo es un recurso controlado por la empresa como resultado de un acontecimiento pasado y del cual la empresa espera obtener beneficios económicos en el futuro” (párrafo 49). “Los beneficios económicos futuros expresados en un activo son su potencial contribución, directa o indirecta, al efectivo o equivalente de una empresa. Este potencial puede ser productivo y formar parte de las actividades operativas de la empresa” (párrafo 53).

De acuerdo con los Principios para Informes Financieros del Reino Unido (diciembre 1999), aún en fase de proyecto, “activos son aquellos elementos que dan derecho u otro tipo de acceso a los beneficios económicos futuros, controlados por una entidad como resultado de transacciones o acontecimientos pasados “ (párrafo 3.5). El control, en este contexto, significa la capacidad de obtener beneficios económicos y de restringir el acceso de otros a ellos.

A pesar de que en principio las definiciones anteriores hacen posible el reconocimiento de las fuentes humanas como activo, las tres normativas de contabilidad correspondientes excluyen en general a los recursos humanos del balance en las hojas de activos. La única excepción la encontramos en la industria del fútbol, en donde el valor de los jugadores se reconoce explícitamente en las hojas de balance y se amortiza mientras dure el contrato. Una dificultad que reside en la definición anterior, es la de “el control de los recursos y sus beneficios económicos futuros”. Claramente, a menos que admitamos la esclavitud, el control que una empresa ejerce sobre las personas no puede ser completo y sin problemas, tal y como se requiere en la noción de activo.

Otro punto interesante es la distinción operativa entre los dos conceptos de capital financiero y capital físico. Es necesario elegir uno de estos dos conceptos para establecer un punto de referencia con el que medir cuando se haya realizado el beneficio de un año. Según el US SFAC 6 “existen dos conceptos principales para el capital, y ambos se pueden medir en unidades monetarias o constantes de poder adquisitivo: El concepto de capital financiero y el concepto de capital físico”. El último “se expresa a menudo en términos de capacidad de mantenimiento operativo, es decir, mantenimiento de la capacidad de una empresa para ofrecer un suministro constante de bienes o servicios “ (párrafo 71).

Según el IASC’s Framework, como capital financiero “...se registra beneficio solamente si la cantidad financiera (dinero) del neto de activos al final del periodo excede la suma financiera (o dinero) del neto de activos a comienzo del periodo, después de excluir la distribución a, o la contribución de, los propietarios durante dicho periodo”. Como capital físico “...se registra beneficio si la capacidad productiva física (o capacidad operativa) de una empresa (o los recursos o fondos necesarios para lograr tal capacidad) al final de un periodo exceden la

capacidad productiva física al comienzo de un periodo, después de excluir cualquier distribución a, o contribución de los propietarios durante dicho periodo” (párrafo 104, letra a)

Las definiciones anteriores sugieren que el reconocimiento de los recursos humanos como activo de una compañía requiere elegir el concepto de “capital físico”. De hecho, teniendo en cuenta las características de la era intangible en la que estamos entrando, sería necesario un nuevo punto de referencia conceptual para reconocer el beneficio derivado del capital humano o intelectual, pero esta innovación tiene que aparecer todavía en los informes estándar de contabilidad más importantes.

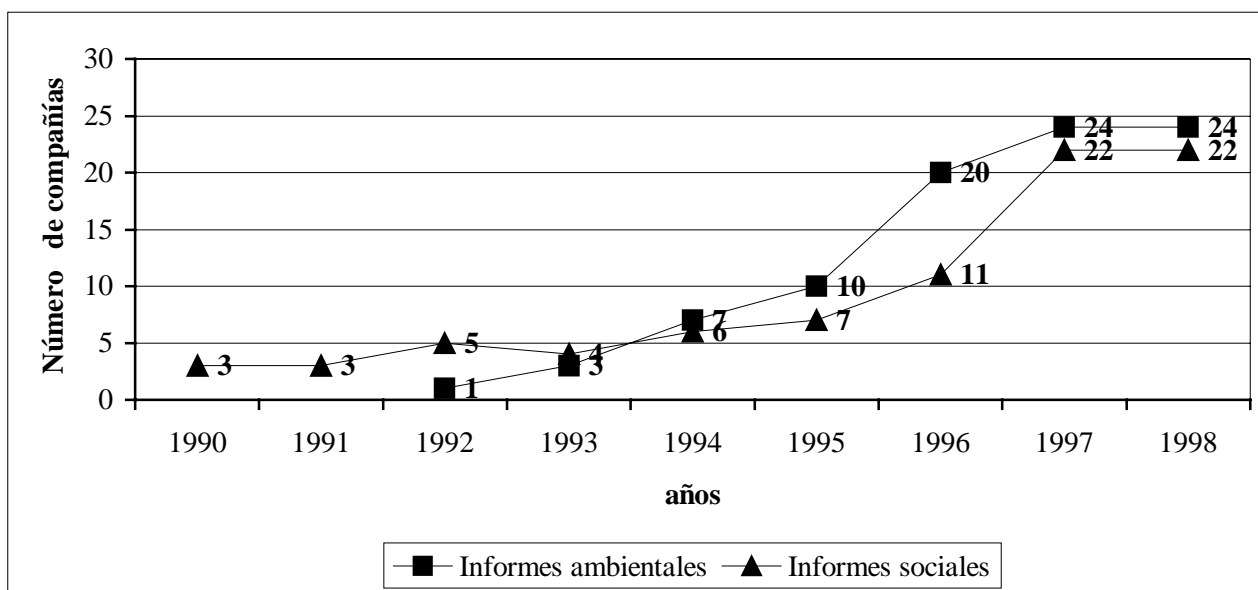
## **11.5. Representación de los recursos humanos: el caso de los informes sociales y de medio ambiente en Italia**

En Italia hasta ahora ninguna compañía ha publicado un informe sobre CH o CI. Aunque en la práctica no se hable explícitamente sobre CH o CI, sin embargo hay señales claras de que se aproxima un cambio.

Un nuevo sentido de “responsabilidad social corporativa” - que se extiende al respeto por el medio ambiente - parece difundirse en el contexto italiano. Según esta nueva sensibilidad corporativa, una compañía tiene también que igualar obligaciones importantes de orden no financiero: el interés financiero no puede alejarse a largo plazo del interés social y se vincula con los beneficios de la comunidad que una empresa contribuye a producir, convirtiéndose en una especie de círculo virtuoso. Por lo tanto, esta nueva consciencia social y ambiental no contradice los ánimos financieros de una compañía, pero sí pone límites a las decisiones de una empresa, en favor de ambas nociones sociales, en las que los empleados ocupan un lugar significativo junto con el medio ambiente, y más en general a favor de la calidad de vida de una comunidad. Desde la segunda mitad de los años noventa, la necesidad de considerar al mismo tiempo la imagen social, medioambiental y financiera de una compañía ha llevado consigo en Italia – como en otras partes – a la realización de un informe social y de medio ambiente. Por consiguiente, coincidiendo con el surgimiento de esta nueva “sensibilidad corporativa”, cada vez más empresas han comenzado a preparar informes sociales y ambientales voluntariamente (comp. Apéndice A).

Estos informes los realizan principalmente las empresas públicas locales (ACEA, AEM), las cooperativas (AGAC, COOP), y las antiguas compañías estatales (Eni Group, Telecom Italia). Y aunque para muchas de ellas este fenómeno sea muy reciente, su número se está incrementando (1996-1998) (cf. Diagrama 24).

Diagrama 24: Número de informes sociales y ambientales en Italia, por años de publicación



Para la preparación de sus informes de medio ambiente, las empresas italianas adoptan:

- Las reglas de la Comunidad Europea como por ejemplo la regulación para etiquetado ecológico, el BS 7750 para la gestión ambiental, las declaraciones EMAS de medio ambiente (regulación EMAS 1836/93) que indican el formato para el informe ambiental, la gestión ecológica y el esquema de auditoría;
- Las normas ISO, por ejemplo la ISO 14000 sobre evaluación del rendimiento y respeto al medio ambiente;
- Algunas directivas publicadas por el FEEM – la Fondazione ENI Enrico Mattei , que también ha creado un grupo de trabajo sobre “indicadores medioambientales y sistemas de contabilidad”.

Los informes sociales italianos se realizan según las normas siguientes:

- El modelo sugerido por el Instituto Europeo para Informes Sociales (IBS – Istituto Europeo per il Bilancio Sociale). Las innovaciones introducidas por este modelo, cuando se comparan con las propuestas del Bilan Social en Francia y la Sozialbilanz-Praxis en Alemania, consisten en la declaración del valor ético y social de la empresa (que se incluyen formalmente en el informe social de la compañía), y en la forma del informe (compuesto por cuatro secciones: la identidad de la empresa, el valor añadido, las relaciones sociales y la contabilidad social). Un gran número de empresas en Italia están adoptando las normativas del modelo IBS.
- La responsabilidad social (SA)8000, que se ha utilizado por el Cepaa (Council for Economic Priorities Accreditation Agency) en octubre 1998, y se refiere a la auditoría de la “responsabilidad social”, o en otras palabras al “nivel” ético y de responsabilidad social de una empresa. Todo el sistema de promoción de mercado, las normas

internacionales, por ejemplo la ISO 9000 para la calidad de sistemas, la ISO 14000 sobre medio ambiente y ahora también la SA 8000 intentan ayudar a las empresas a incrementar su credibilidad y eficiencia en el mercado. Particularmente, el certificado SA 8000 puede reforzar la imagen de una empresa y abrir una fase de organización dinámica, con objetivos éticos y sociales mas allá de los financieros tradicionales.

Hay que señalar que, por primera vez en Italia, se ha realizado una revisión en el informe social de 1998 de la compañía ACEA. Este “certificado de veracidad” – tal y como se denomina – está compuesto por los principios de auditoría utilizados y el informe del auditor. Con anterioridad, la opinión de un auditor se había añadido en los informes ambientales en un gran número de empresas (comparar Audit and supplementary information en el apéndice C), pero se debe precisar que el auditor del ACEA se refiere explícitamente a las normas SA 8000 antes mencionadas.

Considerando esta evolución en Italia, se ha efectuado una investigación empírica para investigar el contenido de los informes sociales y ambientales en las empresas italianas, y para verificar si estos informes contienen alguna información significativa referente a la organización de los recursos humanos y del CI.

En la primera parte de esta investigación ha sido necesario detectar las empresas que elaboran informes sociales y de medio ambiente (comparar Apéndice A): esta tarea requirió su tiempo al no existir una lista global de las empresas que redactan dichos documentos. A continuación, se han examinado el conjunto de informes sociales y de medio ambiente preparados por las entidades italianas (respectivamente 25 y 27 informes) y se han comparado y estandarizado su contenido. Se ha dividido primero por materias la información que estos informes contienen (comparar Apéndices B y C). Se han identificado siete temas principales teniendo en cuenta la información que aparece en ambos tipos de informes, que son los siguientes: recursos humanos, variables financieras, vías, clientes, información suplementaria y auditoría, respeto al medio ambiente, y tecnología. Cada una de las materias se han dividido en categorías cualitativas, es decir en variables medidas mediante indicadores específicos cuantitativos o cualitativos, ofrecidos por las propias compañías. En los apéndices B y C solamente se han tomado en cuenta y registrado aquellas variables declaradas por lo menos tres veces en diferentes informes. Las materias se han clasificado conforme a la frecuencia total de sus variables en los informes.

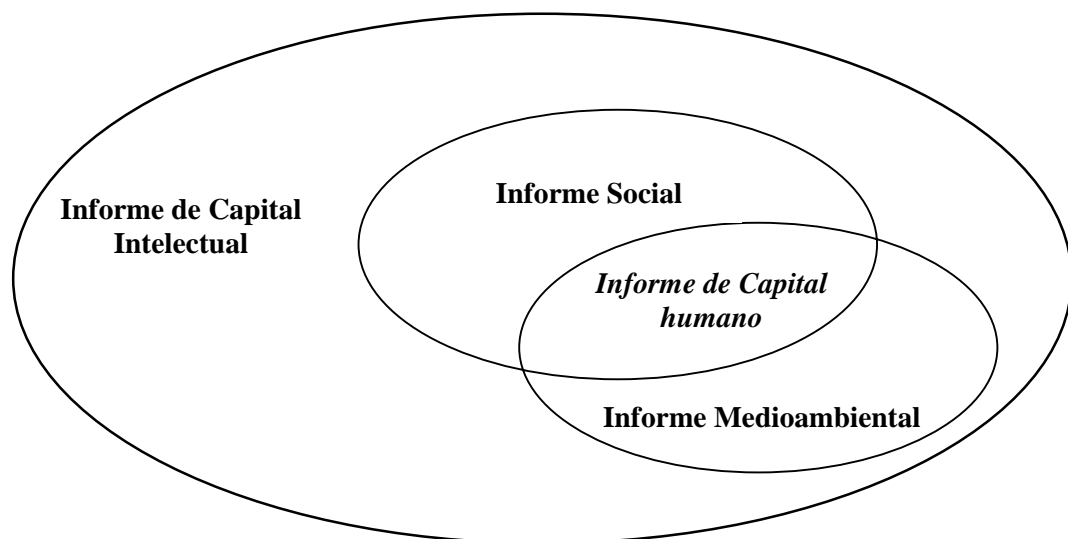
El número total de variables de informes sociales observadas con una frecuencia de  $\geq 3$  es de 1.065 (de las cuales 678 son observaciones relacionadas con variables de recursos humanos), y el número total de variables de informes ambientales observadas con una frecuencia de  $\geq 3$  es de 483 (de las cuales 82 son observaciones relacionadas con variables de recursos humanos).

El primer hallazgo significativo ha sido que muchas variables en los informes sociales y de medio ambiente italianos aparecen también en los informes de CI. La atención otorgada a los Recursos Humanos, Clientes, Procesos Internos, Valor añadido producción y distribución, y al

Impacto ambiental también se pueden encontrar en los informes CI de las empresas escandinavas.

Para sorpresa de todos, aunque los objetivos de los informes sociales y ambientales son en conjunto diferentes, aparecen tres áreas que son comunes en ambos tipos de documentos (Recursos Humanos, Métodos, Variables Financieras), mientras que las otras cuatro son específicas para cada uno: Clientes es específica de los informes sociales, Auditoría e información suplementaria, Respeto al Medio Ambiente y Tecnología, de los de medio ambiente. El hecho de que mucha información se haya evidentemente cruzado nos hace pensar que la distinción entre los informes sociales y de medio ambiente es difusa, esto es, que en los informes sociales se presta atención al impacto de una compañía en el medio ambiente, y en los de medio ambiente a los recursos humanos. A este respecto, podemos representar la relación entre el CI, los informes sociales y de medio ambiente y las variables del CH en Italia tal y como aparece en el Diagrama número 25.

*Diagrama 25: Relación empírica en Italia entre el CI, los informes sociales y ambientales y el CH.*



En detalle, el Apéndice B revela la información más frecuente difundida en los informes sociales italianos. Con referencia particular al área de recursos humanos, ésta tiene un gran número de variables e indicadores, y crea la abundante información que componen los informes sociales italianos. Las variables tienen tanto connotaciones internas (p.ej. número de empleados, formación por antigüedad) y externas (p.ej. actividades de socialización de la compañía, descripción del contexto social y de la compañía), y gran dispersión de observaciones aunque – tal y como mencionamos anteriormente – hemos fijado por lo menos en tres veces la frecuencia informativa. Una variable interesante en esta área, pero que no aparece en el análisis ya que su frecuencia es menos de tres veces, es el Presupuesto Social. Esta nueva documentación aparece por primera vez en el informe de Zanussi Metallurgica – Electrolux Group, e incluye la mayoría de los principios y objetivos sociales que tienen que



guiar a la compañía en su acción social y en la preparación de su informe social. En concreto, la lista de objetivos a corto y medio plazo tiene por objetivo reforzar la relación entre la firma y la comunidad local (p.ej. formación, contratación de mujeres, contratos flexibles, incremento de la calidad, seguridad laboral). Estos objetivos anuales se derivan de un proceso de análisis y negociación llevado a cabo entre la compañía y los delegados de la comunidad local.

El Apéndice C, en cambio, proporciona una visión de conjunto de las informaciones más frecuente en los informes de medio ambiente italianos. Al igual que en el área de los recursos humanos, el escaso número de variables e indicadores con respecto a los informes sociales sugiere que las compañías tienden a percibir este tipo de información como más apropiada para documentos posteriores. Efectivamente, las compañías que producen ambos informes, sociales y de medio ambiente, parecen incluir la información del CH en los primeros. No obstante, la frecuencia total de variables referentes a recursos humanos en los informes de medio ambiente italianos ocupa todavía el segundo lugar después de la información de los procesos.

Del análisis de la situación actual en Italia parecen desprenderse algunos elementos constantes reveladores de que, si bien los informes de CH y CI generalizados todavía están lejos, se realizan algunos progresos en esta dirección gracias al despliegue de informes sociales y ambientales muy orientados al CH y al CI. Sin embargo, el análisis de los informes sociales y de ambientales italianos también revela dos fenómenos significativos: una gran dispersión de información que exige alguna forma de estandarización para alcanzar una comparación y una mayor calidad de los indicadores, y al mismo tiempo la presencia de numerosas superposiciones o cruzamientos de información entre los dos diferentes grupos de documentos, lo que refuerzan la necesidad mencionada de armonizar estos dos tipos de informes – y la información implícita sobre el CH y el CI incluida en ellos.

## **11.6. Análisis y conclusión**

De las consideraciones mencionadas se desprende una gran cantidad de consecuencias y de nuevas preguntas – que se unen a las anteriormente planteadas (ver sección 11.3) sobre el futuro de los informes de CI.

### **¿Se tiende a la armonización internacional espontánea de los informes de CH, CI, ambientales y sociales?**

La experiencia italiana demuestra que existen varios puntos en común entre los informes de CH, CI, sociales y de medio ambiente. Esto ocurre porque algunas de las variables que se consideran en estos documentos – tales como la representación de los recursos humanos presentados – son prácticamente las mismas. Quizás sea demasiado pronto para afirmar si esta tendencia espontánea a la convergencia entre estos informes alcanzará proporciones

internacionales. A pesar de todo, el caso de Italia revela en terrenos prácticos que los parecidos entre estos documentos son por lo menos equivalentes a sus diferencias.

### **¿Una magnitud que supla a los informes sobre CH o CI?**

En un futuro previsible no es probable que seamos capaces de definir un índice que refleje individual y exhaustivamente el CH o CI de una compañía, comparable al valor que representa el monto de las acciones para el capital financiero. En cambio, es probable que continuemos expresando la organización del CH y CI con números y variables que puedan ser interpretados como suplentes del capital analizado.

Un problema relacionado con ello es que estas variables suplentes no se miden utilizando el mismo baremo (tal y como se hace con el capital financiero). Esto refuerza la conclusión anterior, es decir, que de momento no parece posible exponer la organización del CH y CI de manera unitaria y sintética utilizando un único número o índice.

### **¿Nos dirigimos hacia dos informes (y normativas) diferentes para representar el capital de una organización?**

Una consecuencia inmediata de esta observación previa es que probablemente nos encontramos por lo menos con dos representaciones diferentes del capital de una compañía: el capital financiero, que se expresará según los informes usuales y tradicionales formados por los balances, estado de ingresos y datos revelados; y el CH y CI, que se representarán con formas innovadoras de informes. Por consiguiente, parece ser que necesitamos dos grupos diferentes de normativas para el informe y la auditoría. Y puede ocurrir que más tarde o más temprano la ventaja que supondría una normativa para el informe de CH y CI se transforme por sí sola en necesidad.

### **¿El comienzo democrático de una estandarización en este campo? ¿Las mejores prácticas de la empresa? ¿Un problema de calidad y compatibilidad?**

El marco de una normativa en CH (o en CI) plantea en primer lugar el problema del origen de su contenido. Dada la novedad de este ámbito y la falta de tiempo para desarrollar una teoría que sea aceptada comúnmente, comenzar con la estandarización de tal normativa – p.ej. un método basado en las mejores prácticas de las compañías – es hoy en día el camino más fácil y más fidedigno. Por supuesto que este método plantearía dos nuevas cuestiones: “de qué manera es posible seleccionar eficazmente las mejores prácticas de las empresas” y “quién puede realizar esta selección en interés público de la manera más neutral posible”. Por turno, estas dos cuestiones dejan prever el posible origen de un problema relativo a la calidad, típico de cualquier normativa con una base pragmática. Por otra parte, si las diferentes normas para informes de CH se utilizaran en varios países, se plantearían probablemente en el futuro problemas de comparación y estandarización de la información del CH que saldrán a la luz con el caso de las empresas que operan en contextos nacionales distintos.

## **¿Un problema de legitimación política? ¿Un problema de obligación?**

La segunda de las cuestiones citadas –¿“quién puede realizar la selección de las compañías en interés público de la manera más neutral posible”? – parece ser muy delicada y potencialmente perjudicial. A este respecto, e ignorando por el momento la posible existencia de “soluciones” nacionales, a nivel internacional existen algunas corporaciones autorizadas que podrían servir de referencia en este campo. Solo para nombrar los candidatos más importantes: El Comité de Normativas de Contabilidad (IASC), La Organización Internacional de Comisiones de Seguridad (IOSCO), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), la Organización Internacional de Normas (ISO), las Naciones Unidas (UN) La Unión Europea (EU). Cuando haya llegado la hora de un informe normativo de CH o CI, la presencia de estas numerosas corporaciones en competencia, las cuales son la expresión de diferentes tipos de autoridad, sugiere el riesgo de una batalla de poder entre ellas para conseguir la implantación de la normativa en este campo.

Para concluir, nos gustaría corroborar desde aquí lo que uno de los mejores estudiosos en el terreno de la contabilidad de los recursos humanos ha expresado a este respecto:

“desafortunadamente, ni la contabilidad financiera ni la de gerencia han dado una respuesta a esta evolución en las circunstancias. Además, ni los usos contables ni las tecnologías de medición correspondientes se han modernizado de acuerdo con esta transformación económica. El continuo uso de herramientas de medida que ya no son convenientes para la época actual ha provocado el surgimiento de anomalías” (Flamholtz, 1999, p. 350).

Sin embargo, compartimos también el punto de vista del mismo autor cuando observa que:

“estamos en el umbral de lo que es aún un nuevo paradigma de la contabilidad y tecnología de medición, que tendrá profundos efectos en la manera de gestionar personal en las organizaciones” (Flamholtz, 1999, p.5).

Los informes sociales y de medio ambiente italianos, con su significativa presencia de variables de CH y CI, junto con otras experiencias relevantes que transcurren sobre todo en los países escandinavos, dan pie a un moderado optimismo sobre la posibilidad de que el ámbito de la contabilidad sienta pronto la necesidad de adaptarse a las condiciones de funcionamiento empresarial y genere formas más adecuadas de informes – tales como el informe de CI - para detectar y registrar las fuentes innovadoras del valor de una empresa, entre las que los recursos humanos indudablemente van a continuar desempeñando un papel preeminente.



## Referencias

*Elements of financial statements: a replacement of FASB Concepts Statement No 3, incorporating an amendment of FASB Concepts Statement No 2* / FASB - Financial Accounting Standards Board. (FASB Concepts Statement, 6). Norwalk: FASB, 1985.

Flamholtz, E.G. *Human Resource Accounting*. III ed. Norwell: Kluwer Academic Publishers, 1999.

*Framework for the Preparation and Presentation of Financial Statements* / IASC - International Accounting Standards Committee. Londres: IASC, 1989.

Norton, David P.; Kaplan, Robert S. *The balanced scorecard: measures that drive performance*, Harvard Business Review, enero-febrero 1992, Vol. 70, n° 1, p. 71-79

*Statement of Principles for Financial Reporting* / ASB - Accounting Standards Board. Londres: ASB, 1999.



## Apéndice A: Entidades italianas que realizan informes sociales y de medio ambiente

ENTIDADES	SECTOR	REFERENCIAS AÑOS
<b>Informes sociales:</b>		
1. ACEA	Empresa pública local	desde 1998
2. AEM	Empresa pública local	1998
3. AGAC	Empresa pública local	desde 1996 anual
4. Agip Petroli –refinería Gela	Petróleo	desde 1997 anual
5. Agip Petroli –refinería Leighorn	Petróleo	desde 1997 anual
6. Agip Petroli –refinería Priolo	Petróleo	desde 1997 anual
7. Agip Petroli –refinería Sannazzaro	Petróleo	desde 1997 anual
8. Agip Petroli –refinería Taranto	Petróleo	desde 1997 anual
9. Agip Petroli –refinería Venice	Petróleo	desde 1997 anual
10. A.M.SE.F.C. – Ferrara	Servicios funerarios	desde 1996 anual
11. ASPIV	Empresa pública local	1996; 1998
12. Popular Bank of Etruria and Lazio	Banca	desde 1998 anual
13. Cartiere Favini	Producción de papel	1994; 1997
14. Cassa di Risparmio di Cento	Banca	desde 1997 anual
15. Coo.s.s Marche	Servicios sociales y de salud	desde 1996 anual
16. Coop	Distribución (alimentos)	desde 1990 anual
17. Coop Lombardia	Distribución (alimentos)	desde 1990 anual
18. Cooperativa Murri	Agencias de servicios	desde 1997 anual
19. CoopFond	Banca	desde 1997 anual
20. Credito Valtellinese	Banca	desde 1995 anual
21. Enel (n.a.)	Energía eléctrica	solo 1997
22. Enichem - refinerías (n.a.) Porto Marghera and Ravenna	Química/Petróleo	solo 1992
23. Enichem - refinería Porto Marghera	Química/Petróleo	solo 1995
24. Ferrovie dello Stato	Ferrocarriles	1994; 1995
25. Società Autostrade	Gestión de autopistas	desde 1996 anual
26. Telecom Italia	Telecomunicaciones	solo 1997
27. Unicoop Firenze	Distribución (alimentos)	desde 1990 anual
28. Unipol Assicurazioni	Seguros	desde 1992 anual
29. Zanussi Elettromeccanica - Mel factory	Electrodomésticos	solo 1996
30. Zanussi Metallurgica - Maniago factory	Metalúrgica	solo 1997
<b>Informes de medio ambiente:</b>		
1. ACEA	Empresa pública local	desde 1998 anual
2. AEM	Empresa pública local	desde 1997 anual
3. AGAC	Empresa pública local	desde 1996 anual
4. Agip	Petróleo	desde 1996 anual
5. Agip Petroli	Petróleo	desde 1996 anual
6. Ambiente	Servicios de medio ambiente	desde 1996 anual
7. Antibioticos	Farmacéutica	desde 1995 anual
8. Ausimont	Química	desde 1995 anual
9. Cartiere Favini	Producción de papel	1994; 1997
10. Ciba	Química	desde 1993 anual
11. Edison	Energía eléctrica	desde 1994 anual
12. Enel	Energía eléctrica	desde 1996 anual
13. Eni	Química/Petróleo/Gas	desde 1995 anual
14. Enichem	Química/Petróleo	desde 1992 anual
15. Enirisorse	Metalúrgica	desde 1996 anual
16. Eni Tecnologie	Applied R&D (petróleo)	desde 1996 anual
17. Federchimica	Química	desde 1994 anual
18. Falck	Energía eléctrica/Metalúrgica	desde 1998
19. Fiat	Conglomerados	desde 1993 anual
20. Italgas	Gas	desde 1996 anual
21. Montedison	Química	desde 1995 anual
22. Saipem	Petróleo	desde 1996 anual
23. Società Autostrade	Gestión de autopistas	desde 1997 anual
24. Snam	Gas	desde 1995 anual
25. Snamprogetti	Ingeniería	desde 1996 anual
26. Telecom Italia	Telecomunicaciones	solo 1997
27. Texas Instruments	Ordenadores	solo 1994

**Notas:** n.a. = no disponible

Las siguientes entidades pertenecen al grupo Eni: Eni, Agip, Agip Petroli, Ambiente, Enichem, Enirisorse, Eni Tecnologie, Italgas, Saipem, Snam, Snamprogetti.

Las siguientes entidades forman parte del grupo Montedison Group: Montedison, Antibioticos, Ausimont, Edison.

Las siguientes entidades forman parte del grupo sueco Electrolux: Zanussi Elettromeccanica, Zanussi Metallurgica.

Las siguientes entidades son cooperativas: AGAC, Coop, CoopFond, Coo.s.s. Marche, Coop Lombardia, Cooperativa Murri, Unicoop Firenze.





## Apéndice B: la información más frecuente en los informes sociales italianos (max. 25) <sup>(46)</sup>

### A) Recursos humanos

VARIABLES	INDICADORES	FRECUENCIA	
1. <i>Actividades sociales:</i> - iniciativas culturales - encuentros sociales - viajes - organizaciones deportivas - centros recreativos - campañas de información social - sindicatos - revistas - becas - estancias veraniegas - pólizas de seguros	Número de miembros	15	
		12	
		12	
		11	
		11	
		10	
		9	
		8	
		7	
		7	
		7	
2. <i>Formación</i>	Número de formación horas/participantes/cursos por materias	19	
	Número de participantes	19	
	Número	12	
	Número de días de formación	10	
	Costes totales de formación	10	
	Número de empleados que participan en los cursos de formación según cualificación	9	
3. <i>Ausencias laborales</i>	Número de horas de formación según el decreto legislativo 626/94 (ley de seguridad del puesto de trabajo)	9	
	Por enfermedad(%)	14	
	Por accidentes laborales (%)	12	
	Por huelga	12	
	Por razones de salud (%)	10	
	Número estimado de ausencias laborales	8	
	Número estimado de días de trabajo	8	
	Por enfermedad según cualificación y sexo (%)	7	
Número de ausencias laborales a causa de conflictos con los sindicatos	7		
4. <i>Antigüedad</i>	Número de dimisiones	15	
	Número de nuevos empleados	14	
	Número de años de trabajo para la empresa en la categoría de rango	12	
	Promedio de los años trabajados para la empresa de los empleados de más edad.	9	
	Número de traslados	8	
	Promedio total de los años trabajados para la empresa.	7	
	Número de defunciones	6	
5. <i>Seguridad laboral:</i> - accidentes laborales	Índice de frecuencia (núm. De accidentes laborales en horas de trabajo reales)	11	
	Número de accidentes laborales (tendencia anual)	10	
	Incidencia de los accidentes laborales	7	
	- días perdidos a causa de accidentes laborales	Índice preciso (núm. de días perdidos en horas laborales)	11
	Número de días perdidos	8	
	Promedio de accidentes laborales (días)	7	
- formación, información	3		
	6. <i>Salud de los empleados</i>	Exámenes clínicos en laboratorios	9
		Revisiones médicas	9
		Función auditiva	8
		Función respiratoria	8
		Función visual	8
Incidencia de casos de enfermedad		7	
7. <i>Número de empleados</i>	Número total de empleados	19	
	Número de empleados por cualificación y sexo	14	
	Número de empleados y división de departamentos	14	

(continua)

<sup>(46)</sup> Las informaciones aquí consideradas aparecen por lo menos tres veces en los informes de varias empresas.

8. <i>Cualificación</i>	División de plantilla por departamentos Pautas de cualificación	20 11
9. <i>Edad</i>	Número de empleados por edad y sexo Número de empleados por edad y cualificación Número de empleados por edad	12 9 3
10. <i>Educación</i>	División de plantilla por nivel de educación	20
11. <i>Sueldos</i>	Actuales costes actuales laborales Salarios totales según sexo y cualificación Promedio del importe de salarios	10 8 3
12. <i>Origen geográfico</i>	División de empleados en domicilios (núm. y %)	15
13. <i>Descripción del contexto social y de la compañía</i>		<b>14</b>
14. <i>Relaciones sociales con la comunidad e instituciones públicas</i>		15
15. <i>Rotación de personal</i>	Rotación de personal por departamento	13
16. <i>Sexo</i>	División de personal por sexo	11
17. <i>Incentivos</i>	Bonos basados en parámetros de realización	8
18. <i>Formas de comunicación internas</i>		4
19. <i>División de intervención social por clase</i>		3
<b>TOTAL</b>		<b>678</b>

## B) Variables

<b>Variab</b> les	<b>Indicadores</b>	<b>Frecuencia</b>
1. <i>Inversión de activos fijos</i> - activos fijos	Nuevos trabajos Costes de mantenimiento aprovechados Activos móviles	7 7 7
- proceso de trabajo	Nuevos trabajos Costes de mantenimiento aprovechados Activos móviles	7 7 7
2. <i>Valor de los activos fijos</i>	Activos fijos Activos intangibles Trabajo en curso	6 6 6
3. <i>Producción del valor añadido</i>		18
4. <i>Estado de ingresos</i>		15
5. <i>División de los costes de trabajo en números</i>		14
6. <i>División de los costes por tipos</i>		12
7. <i>División de las inversiones financieras por tipos</i>		11
8. <i>División de los valores añadidos en los financieros</i>	Valor y %	13
9. <i>División de los impuestos por tipos</i>		8
10. <i>Medio ambiente, salud y costes de seguridad</i>		7
11. <i>Sumas pagadas al estado (alquileres, impuestos)</i>		6
12. <i>Porcentaje de rentabilidad</i>	ROE ROI	6 3
13. <i>Porcentajes financieros</i>	Porcentaje actual Porcentaje de liquidación Porcentaje de efectivo corriente	4 3 3
14. <i>Tendencia de resultado general</i>		7
15. <i>Hojas de balance</i>		5
16. <i>Composición del capital neto empleado</i>		3
17. <i>Capital de riesgo y su tendencia</i>		3
18. <i>Perfil de accionista y división según tipo</i>		5
<b>TOTAL</b>		<b>206</b>

### C) Clientes

<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>frecuencia</b>
<i>Distribuidores</i>	Distribución de ventas (valor y %)	14
	Distribución (núm. y %)	12
	Consumo (material bruto y servicio de compra exterior)	7
	Encargos	5
	División de costes suplementarios según tipo	5
	Promedio de la cantidad de encargos	4
	Recogida global e inversión de las cantidades a crédito	3
	División del reparto de crédito por tipo de cliente	3
	Descripción del cliente	3
<i>Satisfacción del cliente</i>	Canales de distribución por el tipo de servicio (%)	15
	Activación, arreglo y calidad del servicio de suministros.	12
	Número de inspecciones	12
<i>Oficina de relaciones públicas</i>	Número de reclamaciones	6
<i>Información externa</i>	Número de copias distribuidas en el diario de la entidad	5
<i>Tarifas y tendencias en los servicios y su evaluación</i>	Precio unitario	3
<b>TOTAL</b>		<b>109</b>

### D) Procesos

<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>Frecuencia</b>
Utilización de fuentes naturales	Costes e inversiones por tipo de fuente	11
	Desgastes del tipo de fuentes	10
Servicios suplementarios: - <i>Sistema de alcantarillado y purificación de agua</i>	Número de depuradoras	3
	Capacidad de la planta	3
	Elementos de polución	3
	Tendencia de tarifas	3
	Tendencia de tarifas	3
División de la emisión según tipo		8
Normativas de calidad	Servicio, accesibilidad y seguridad (respuesta de primera ayuda, núm. de citas a este respecto, contestación a las quejas por escrito)	4
	Accesibilidad al servicio	4
	Estimación del tiempo para la producción de servicio	4
	Administración y relaciones contractuales re (facturas, correcciones, recuento de inspecciones, verificación de urgencias)	3
Certificados de calidad (ISO 9000 y ISO 45000)		5
División de desperdicios según naturaleza		4
Control de las condiciones higiénicas		4
<b>TOTAL</b>		<b>72</b>



## Apéndice C: La información más frecuente en los informes de medio ambiente italianos (max. 27) <sup>(47)</sup>

### A) Procesos

VARIABLES	INDICADORES	FRECUENCIA
1. <i>Indicadores de energía</i>	Emisión específica	11
	Consumo específico	11
	Pérdidas	3
	Coefficiente energético	3
2. <i>Distribuidores de energía</i>	Canales de extensión de la distribución energética	6
	División de la distribución energética por tipo de consumo	6
	Número de plantas de distribución energética	5
	Energía total distribuida	5
	Red de despliegue geográfico de la distribución energética	5
	Número de líneas receptoras de energía	4
	Consumo referente a la distribución energética	3
3. <i>Transporte de energía</i>	Tamaño total de las líneas de transporte energético (km.)	7
	Localización geográfica de las líneas de transporte energético	5
	Número de líneas de transporte energético	5
	Promedio de transporte	4
	Consumo de la energía transportada	4
	Máxima capacidad de transporte	3
4. <i>sistema de control de polución</i>	Tipos de componentes de polución encontrados	9
	Número de parámetros analizados	6
	Número de controles	6
	Medios para detectar la polución	5
5. <i>Consumo</i>	Consumo total	19
	Consumo por industria y por país	3
6. <i>Deshechos en el medio ambiente (derroche) y chatarra</i>	Escapes en el medio ambiente (desperdicios) y chatarra	15
	Emisión por industria y por país	3
7. <i>Certificación de seguridad (ley de seguridad laboral 626/94)</i>		9
8. <i>Productos y servicios</i>		9
9. <i>Regulación EMAS</i>		6
10. <i>Descripción de procesos</i>		7
11. <i>Utilización de recursos</i>		8
12. <i>Certificado de calidad (ISO 9000)</i>		5
13. <i>superficie (de maquinaria)</i>		4
14. <i>Planta principal y planta de superficie</i>		3
<b>TOTAL</b>		<b>207</b>

### B) Recursos Humanos

VARIABLES	INDICADORES	FRECUENCIA
1. <i>Seguridad laboral</i>	Índice de frecuencia (núm. de accidentes laborales en horas de trabajo)	16
	Índice de gravedad (núm. de días de trabajo perdidos en horas de trabajo)	13
	Número de accidentes laborales	6
	Días de ausencia	3
	Índice en series de frecuencia en la fábrica y en todo el grupo	3
	Índices en series de gravedad en la fábrica y para todo el grupo	3
2. <i>Formación:</i> - Salud, seguridad laboral y medio ambiente  - Seguridad laboral y medio ambiente	Número de horas	6
	Número de participantes	3
	Número de horas	3
	Número de participantes	3

(continua)

<sup>(47)</sup> Las informaciones aquí consideradas aparecen por lo menos tres veces en los informes de varias empresas.

3. <i>Número de empleados</i>	Número total de empleados	6
	Número de empleados en la fábrica y en todo el grupo	3
4. <i>Información sobre las relaciones sociales</i> - periódicos y revistas - proyectos con institutos y entidades de investigación	Número de copias	5
		3
<i>Salud de los empleados</i>	Número de revisiones y exámenes médicos	3
5. <i>Protección de bienes artísticos</i>		3
<b>TOTAL</b>		<b>82</b>

### C) Respeto del medio ambiente

VARIABLES	INDICADORES	FRECUENCIA
1. <i>Protección del medio ambiente:</i> - basura	División de la disposición de desechos por sector y país	15
	División de la producción, reciclaje y disposición de desechos por categorías (por industria, país, en Europa y en Italia)	5
	Producción total de desechos	4
	Disposición de plantas especiales para los desechos	3
	Producción, reciclaje y depósito de basuras según tipo (por sector, por país, en Europa, en Italia)	3
2. <i>Declaración de los principios de medio ambientes</i>		26
3. <i>Experimentación e investigación en laboratorios</i>		5
<b>TOTAL</b>		<b>61</b>

### D) Tecnología

VARIABLES	INDICADORES	FRECUENCIA
<i>Fuentes energéticas</i>	Capacidad de producción de la planta/estación	11
	Número de energía de planta/estación	10
	Poder energético de la planta/estación	7
	Localización geográfica de la energía de la planta/estación	6
	División de plantas/estaciones de energía por tipo de fuentes de energía	6
	Medida de energía en la planta/estación (km., m <sup>2</sup> , m <sup>3</sup> )	6
	Fuentes de consumo energético	4
	Gastos de mantenimiento	3
<b>TOTAL</b>		<b>53</b>

### E) variables Financieras

VARIABLES	INDICADORES	FRECUENCIA
1. <i>costes de medio ambiente</i>	Costes actuales (en el área internacional)	9
	Inversión de capital	8
	Total	5
2. <i>Costes de salud y de seguridad laboral</i>	Costes actuales	5
	Inversión de capital	5
	Total	4
3. <i>Datos financieros principales</i>		5
<b>TOTAL</b>		<b>41</b>

### F) Revisión e información suplementaria

VARIABLES	INDICADORES	FRECUENCIA
<i>Glosario</i>		20
<i>Revisión de los informes de medio ambiente:</i> - informe del auditor - principios del auditor: • Conclusión, comprensión y veracidad		10
		9
<b>TOTAL</b>		<b>39</b>

## 12. Relación de Participantes

ALASOINI Tuomo	Työministeriö Helsinki, Finlandia
AVENDAÑO MARTINEZ Francisco	CEOE – Confederación Española de Organizaciones Empresariales - Madrid, España
BOUMIS Evangelos	Titan Cement Company S.A. Atenas, Grecia
BUKH Per Nikolaj	Universidad de Aarhus, Escuela de Economía y Dirección Empresarial - Aarhus, Dinamarca
COSTA Luis	CGTP, Gabinete de Estudios Lisboa, Portugal
DIMOULAS Costas	Instituto de Empleo, GSEE Atenas, Grecia
DRAKE Keith	University of Manchester Manchester, Reino Unido
FALLENKAMP Bernt	Confederación Danesa de Sindicatos Copenhague, Dinamarca
FERNANDEZ Luis Miguel	Confederación Sindical de CC.OO Madrid, España
FREDERIKSEN Jens V.	KPMG C. Jespersen Frederiksberg, Dinamarca
FRULEUX Dominique	SYNDEX París, Francia
GUERRERO Isabelle	Université de la Méditerranée, Faculté des Sciences Économiques - Marsella, Francia
HANSEN Gitte	Ministerio Danés de Empresas e Industria Copenhague, Dinamarca
JOHANSON Ulf	Universidad de Estocolmo - Escuela Empresarial ( <i>School of Business</i> ) - Suecia
KOCK Alain	Conseil de l'Éducation et de la Formation de la Communauté Française de Belgique - Bruselas, Bélgica
KOHLER Alexander	Comisión Europea Bruselas, Bélgica
LØVDAL Helge	Confederación Noruega de Empresas e Industrias Oslo, Noruega

MARTIN Jean Michel	CFDT - Confédération Française Démocratique du Travail París, Francia
McHUGH Mick	Irish Congress of Trade Unions Dublín, Irlanda
MILLER Riel	OCDE-SGE/AU París, Francia
VAROUFAKIS Georges	Organización Griega de Estandarización Atenas, Grecia
ZAMBON Stefano	Università di Padova e Ferrara, Departamento de Ciencias Económicas - Padua, Italia

## **CEDEFOP**

BJØRNÅVOLD Jens
FRIES GUGENHEIM Éric
HALVORSEN Helge
MAURAGE Marie-Jeanne
STAVROU Stavros
TISSOT Philippe
VAN RENS Johan
WESTPHALEN Sven Åge
ADAMS Michael



Cedefop (Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional)

## **Ágora - VI**

### **Los informes sobre el capital humano:**

**¿Es posible informar sobre el capital humano, y en caso afirmativo, por qué motivo y de qué manera?**

**Salónica, 24 y 25 de junio de 1999**

Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas

2002 – VI, 146 pp. – 21 x 29,7 cm

(Cedefop Panorama series ; 20 – ISSN 1562-6180)

ISBN 92-896-0114-0

Nº de cat.: TI-42-02-771-ES-C

Gratuito – 5125 ES –

**Los informes sobre el capital humano  
(24-25 de junio de 1999)**

La sexta edición del *Ágora* fue escenario de debates ásperos pero fructíferos, fundamentalmente entre los partidarios de la opción "contable" y los de la opción "gestión de recursos humanos". En esta edición, el *Ágora* no consiguió un consenso claro pero, en todo caso, reveló que el punto de vista contable que centra su análisis en la medición de la amortización de la inversión en capital humano -lo cual no deja de tener interés- está cediendo el paso a concepciones más políticas que se centran en los medios para describir el capital humano en las empresas y elaborar su inventario, a fin de mantener y aumentar su calidad.

## **Ágora - VI Los informes sobre el capital humano**

¿Es posible informar sobre el capital humano, y en caso afirmativo, por qué motivo y de qué manera?

Salónica, 24 y 25 de junio de 1999



Centro Europeo para el Desarrollo  
de la Formación Profesional

Europe 123, GR-570 01 Thessaloniki (Pylea)  
Dirección postal: PO Box 22427, GR-551 02 Thessaloniki  
Tel. (30) 310 490 111, Fax (30) 310 490 020  
Correo electrónico: [info@cedefop.eu.int](mailto:info@cedefop.eu.int)  
Espacio internet informativo: [www.cedefop.eu.int](http://www.cedefop.eu.int)  
Espacio internet interactivo: [www.trainingvillage.gr](http://www.trainingvillage.gr)

Gratuito en pedidos al Cedefop

5125 ES



OFICINA DE PUBLICACIONES OFICIALES  
DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS  
L-2985 Luxembourg

ISBN 92-896-0114-0



9 789289 601146

PANORAMA