

# Unidad 16

---

- Auditoría de recursos humanos

*“La auditoría de los recursos humanos se basa en verificaciones, registros y estadísticas”.*

La auditoría de recursos humanos se define como "el análisis de las políticas y prácticas de personal de una empresa, y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañados de sugerencias para mejorar"<sup>1</sup>. El propósito principal de la auditoría de recursos humanos es mostrar cómo está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse. La auditoría es un sistema de revisión y control para informar a la administración sobre la eficiencia y la eficacia del programa que se lleva a cabo, en especial cuando ese programa está descentralizado. Dado que la tendencia moderna es transformar a cada gerente en un gestor de RH, la auditoría adquiere gran importancia.

## PATRONES DE EVALUACIÓN Y CONTROL EN RECURSOS HUMANOS

El sistema de administración de recursos humanos necesita estándares que permitan una evaluación continua y un control sistemático de su funcionamiento. Estándar es un criterio o modelo que se establece previamente para permitir la comparación con los resultados o con los objetivos alcanzados. Mediante la comparación con el estándar pueden evaluarse los resultados obtenidos y verificar qué ajustes y correcciones deben realizarse en el sistema para que funcione mejor.

En general, los estándares permiten la evaluación y el control mediante la comparación con:

**1. Resultados.** Cuando la comparación entre el estándar y la variable se hace después de realizada la operación. La medición se realiza en términos de algo dispuesto y acabado, al final de la línea, lo cual presenta el inconveniente de mostrar los aciertos y las fallas de una operación ya terminada, una especie de partida de defunción de algo que ya sucedió.

**2. Desempeño.** Cuando la comparación entre el patrón y la variable es simultánea con la operación; es decir, cuando la comparación acompaña la ejecución de la operación. La medición va asociada al procesamiento de la operación. A pesar de que es simultánea y, por consiguiente, actual, la medición se realiza sobre una operación en proceso y no terminada aún.

La comparación es la función de verificar el grado de concordancia entre una variable y su estándar. La ARH se encarga de planear, organizar y controlar las actividades relacionadas con la vida del personal en la empresa. Los organismos de recursos humanos ejecutan parte de estas actividades (cuando están centralizadas), en tanto que otra parte de ella la realizan diversos organismos de línea, que también son usuarios del sistema. De este modo, muchas de las actividades de recursos humanos planeadas y organizadas con antelación muestran, durante su ejecución y control,

---

<sup>1</sup> John F. Mee (Org.), *Personnel Handbook*, Nueva York, Ronald Press, 1958, p. 1077.

algunas dificultades y distorsiones que requieren ser diagnosticadas y corregidas para evitar problemas. La rapidez con que esto se haga depende de la revisión y auditoría permanentes, que puedan suministrar retroalimentación adecuada (feedback) para mejorar los aspectos positivos y corregir y ajustar los negativos. La función de la auditoría no es sólo señalar las fallas y los problemas, sino también presentar sugerencias y soluciones. En este sentido, el papel de la auditoría de recursos humanos es educativo en esencia. Cuando la auditoría está bien realizada, permite el desarrollo de la sensibilidad de los administradores para diagnosticar problemas. El papel de la auditoría se asocia al control de las actividades relacionadas con los recursos humanos.

En muchas empresas, las directrices y las prácticas de recursos humanos apenas se verifican y revisan de manera esporádica cuando surge algún problema o situación inesperada. Sólo en estos momentos se analizan de manera crítica las directrices y las prácticas. Este método no es recomendable, pues la detección de algún problema es determinada al azar por cualquier persona dentro de la empresa, y en cualquier época. Si el problema es de cantidad, calidad, tiempo o costo, sus consecuencias perduran hasta el momento en que sea detectado por casualidad. En la actualidad existe una marcada tendencia a sustituir estas revisiones esporádicas y aleatorias por revisiones sistemáticas, periódicas y planeadas, adecuadas a las circunstancias particulares de la empresa, con el fin de permitir control y retroalimentación (feedback) realmente preventivos y educativos.

## **FUENTES DE INFORMACIÓN**

La auditoría de los recursos humanos se basa en verificaciones, seguimiento, registros y estadísticas. En la figura 17.1 aparece una lista de ítems que componen la auditoría de recursos humanos<sup>2</sup>.

## **AMPLITUD Y PROFUNDIDAD DE ACCIÓN DE LA AUDITORIA**

La cobertura de la auditoría de recursos humanos es tan amplia como las mismas funciones de ARH y presenta una división semejante a las divisiones seccionales de los organismos de ARH<sup>3</sup>, como se observa en la figura 17.1. Las decisiones relacionadas con la cobertura y profundidad de la auditoría guían su procedimiento<sup>4</sup>. Las auditorías empiezan por una evaluación de las relaciones empresariales que afectan la administración del potencial humano, incluidos el personal de línea y de staff, las calificaciones de los miembros de staff de recursos humanos y la adecuación del apoyo financiero para los diferentes programas. A partir de ahí se aplica una variedad de estándares y medidas: se examinan los registros e informes del personal; se analiza, compara y prepara un informe final que incluye recomendaciones sobre cambios y modificaciones. La auditoría puede penetrar más profundamente

---

<sup>2</sup> *Ibíd.*, pp. 1081-1084.

<sup>3</sup> Dale Yoder, *Administração de pessoal e relações industriais*, São Paulo, Mestre Jou, 1969, p. 731.

<sup>4</sup> Dale Yoder et al., "Employment Relation Audit", en *Handbook of Personnel Management and Labor Relations*, Nueva York, McGraw-Hill, 1958.

cuando evalúa programas, política y filosofía.

Funciones básicas	Registros y estadísticas
<b>1. Análisis y descripción de cargos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A – Especificaciones de los cargos</li> <li>B – Cuestionarios de personal y tablas de requisitos</li> <li>C – Costos del análisis de cargos</li> </ul>
<b>2. Reclutamiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A – Aplicación de los cuestionarios de solicitud de empleos y listas de verificación</li> <li>B – Número de candidatos por:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Fuentes</li> <li>– Anuncios</li> <li>– Indicaciones de empleados</li> <li>– Medios, etc.</li> </ul> </li> <li>C – Costos de reclutamiento por:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Fuentes</li> <li>– Medios</li> </ul> </li> </ul>
<b>3. Selección</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A – Bases para la selección (características personales):               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Resultados en las pruebas</li> <li>– Listas de verificación de entrevistas</li> <li>– Educación, entrenamiento</li> <li>– Experiencia</li> <li>– Referencias e indicaciones</li> <li>– Estado civil, etc.</li> </ul> </li> <li>B – Registro de seguimiento y de desarrollo del personal</li> <li>C – Registros individuales del personal</li> <li>D – Costos de:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Entrevistas</li> <li>– Pruebas</li> <li>– Interpretación</li> <li>– Seguimiento</li> </ul> </li> </ul>
<b>4. Entrenamiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A – Número de empleados entrenados por clases de entrenamiento</li> <li>B – Grados y resultados de entrenamiento</li> <li>C – Tiempo necesario de entrenamiento</li> <li>D – Costos de entrenamiento por clases de entrenamiento</li> </ul>
<b>5. Nivel de empleados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A – Registros de productividad</li> <li>B – Costos del programa de registros</li> </ul>
<b>6. Ascensos y transferencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A – Registro de ascensos y transferencias, por clases</li> <li>B – Registro de tiempo de servicio</li> <li>C – Costos de sistematización</li> </ul>

**Figura 17.1 Principales ítems de la auditoría de RH. (Continúa)**

Funciones básicas	Registros y estadísticas
7. Mantenimiento de la moral y la disciplina	A – Registro y evaluación general: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Datos acerca del nivel de la moral</li> <li>– Actos disciplinarios, por clases</li> <li>– Incidentes</li> <li>– Registros de asesoría</li> <li>– Uso de beneficios, servicios, publicaciones, etc., por los empleados</li> <li>– Sugerencias</li> <li>– Registros de observaciones diversas</li> </ul> B – Costos por tipo de actividad
8. Salud y seguridad	A – Registro de sanidad: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Número de visitas al servicio médico</li> <li>– Enfermedades, por clase</li> <li>– Días perdidos por enfermedad</li> <li>– Detección de defectos físicos</li> </ul> B – Registro de accidentes: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Frecuencia</li> <li>– Intensidad</li> <li>– Clases de accidentes</li> </ul> C – Costos
9. Control de personal	A – Registro de empleados <ul style="list-style-type: none"> <li>– Total de empleados</li> <li>– Total de horas de trabajo</li> </ul> B – Registros de rotación C – Costos de mantenimiento y servicios de seguridad, compensaciones, etc.
10. Administración de salarios	A – Datos sobre pagos: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Niveles de salario</li> <li>– Incentivos salariales</li> <li>– Premios, etc.</li> </ul> B – Valor de los cargos C – Costo de vida D – Costo unitario de trabajo E – Costos, incluidos evaluación de cargos, administración de los planes de incentivos, etc.
11. Acuerdos colectivos	A – Listado de los sindicalizados B – Acuerdos interrumpidos, en arbitraje C – Suspensión de trabajos D – Cláusulas contractuales E – Costos de los acuerdos colectivos
12. Registros de investigaciones	A – Detallados anteriormente

**Figura 17.1 Principales ítems de la auditoría de RH.**

Dependiendo de la política de la organización, la auditoría de RH puede enfocarse en uno o en todos los siguientes niveles de productividad<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Dale Yoder, *Administração de pessoal e relações industriais*, São Paulo, Mestre Jou, 1969, p. 730.

1. Resultados. Incluyen las realizaciones concretas y la solución de problemas en la administración actual.
2. Programas. Comprenden prácticas y procedimientos de RH.
3. Políticas. Incluyen la explícita, formalizada por la empresa, y la implícita.
4. Filosofía de la administración. Sus prioridades, valores, metas y objetivos.
5. Teoría. Relaciones y explicaciones que detallan y relacionan la filosofía, la política y las prácticas de personal.

Cuanto mayor sea la organización y más descentralizada esté, tanto mayor será la necesidad de una cobertura sistemática de auditoría. Muchas veces la auditoría sirve de refuerzo al entrenamiento que se brinda a ciertos ejecutivos del área de recursos humanos. Dejando a un lado su carácter fiscalizador, la auditoría puede desencadenar un fuerte impacto educativo, pues permite relacionar la calidad de la administración de recursos humanos con los diversos indicadores de eficiencia de la organización. La auditoría también puede presentar los indicadores de la calidad de liderazgo, de motivación en el trabajo, de eficiencia de la supervisión y de crecimiento continuo y desarrollo de los empleados y administradores, tomados individualmente. En síntesis, la auditoría permite verificar:

1. Hasta qué punto es aceptable la teoría que fundamenta la política de recursos humanos.
2. Hasta qué punto se adecuan la práctica y los procedimientos a la política y teoría adoptadas<sup>6</sup>.

En últimas, se trata de evaluar y medir los resultados de la ARH en sus actividades de mayor o menor prioridad tales como:

- Indicadores de eficiencia y eficacia en relación con la formación de staff, entrenamiento y desarrollo, remuneración, beneficios sociales, relaciones sindicales, etc.
- Clarificación de objetivos y expectativas en cuanto a la ARH en términos de cantidad, calidad, tiempo y costos.
- Distribución de recursos y resultados obtenidos.
- Contribución de la ARH a los objetivos y resultados de la organización.

---

<sup>6</sup> Véase Albert H. Aaronson, "Evaluation of Personnel Operations", en *Personnel Administration*, Vol. 21, No. 3, mayo-junio de 1958, pp. 28-34; Rensis Likert, "Measuring Organizational Performance", en *Harvard Business Review*, Vol. 36, No. 2, marzo-abril de 1958, pp. 41-50.

- Clima organizacional, involucramiento e incentivo a la participación del personal.

La medición de los resultados de la ARH permite establecer condiciones para evaluar si en realidad está ejecutando un buen trabajo para la organización.

## **EL AGENTE DE AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS**

Existen muchas maneras de verificar sistemáticamente las prácticas y directrices de recursos humanos en las organizaciones. Algunas empresas contratan un consultor externo que conozca las experiencias de otras empresas. El consultor externo puede desarrollar auditoría total o dedicarse de tiempo parcial a algunos aspectos de las prácticas y directrices de recursos humanos. Muchas empresas utilizan su propio personal y conforman comités de auditoría que tienen como coordinador al director de recursos humanos. Algunas conforman equipos y contratan un consultor externo para que los oriente.

Yoder destaca el papel de la auditoría de recursos humanos. Según él, los diversos cambios influyeron en la tendencia a la sistematización de los exámenes formales de recursos humanos. Los más importantes cambios que alteraron el escenario de auditoría de RH son:

1. Cambio de la filosofía y las teorías administrativas, en particular aquellas que consideran la participación y la identificación del empleado como influencias significativas y positivas en el incentivo y en el éxito de las organizaciones.
2. Cambio del papel que desempeña el gobierno y su creciente intervención en la vigilancia de la administración del potencial humano y la protección de los intereses de los empleados, aumentándoles la seguridad económica y garantizando el pleno empleo.
3. Expansión de los sindicatos y la determinación bilateral de la política de empleo en las relaciones con los empleados.
4. Alzas salariales, que implican un costo más alto de la fuerza laboral y mayores oportunidades de desarrollar una ventaja competitiva en la administración de personal.
5. Cambio en las habilidades requeridas, con mayor número de trabajadores técnicos y profesionales, que presentan problemas administrativos muy difíciles y asumen una actitud más crítica frente a la administración.
6. Aumento de gastos para las divisiones de *staff* de RH.
7. Competencia internacional más agresiva, producto de la globalización de la economía.

La auditoría de RH tiene un fuerte impacto educativo sobre la organización.

## CONTABILIDAD DE RH Y BALANCE SOCIAL

La contabilidad tradicional se orienta predominantemente hacia el accionista de la empresa para proporcionarle una evaluación de la marcha de los negocios y de lo adecuado de su administración desde el punto de vista financiero y contable. Al ser la ganancia el objetivo central del capitalista, la contabilidad tradicional olvida los demás objetivos de la empresa, así como a los otros socios que inyectan nuevos recursos a la organización.

En el comienzo de este libro, estudiamos el problema de la eficiencia y de la eficacia organizacional y las críticas formuladas a su evaluación cuantitativa, que sólo incluye los aspectos financieros y contables y deja por fuera los aspectos humanos, reales y potenciales. Ahora procuraremos invertir esa posición y hallar algunas obligaciones para la contabilidad de los recursos humanos y el balance social.

En términos puramente contables, el ser humano parece escapar a toda evaluación cuantitativa directa e inmediata; sin embargo, el factor humano constituye el elemento más importante de las organizaciones, y no puede evaluarse de manera adecuada el desarrollo de éstas si no se incluye el factor humano en esta evaluación. Es necesario situar el elemento humano en el centro de las preocupaciones de la administración y de la contabilidad.

Desde la década de 1980, algunos países de Europa central se preocuparon por la contabilidad de los recursos humanos y el balance social. Aunque lo social y lo humano no puedan contabilizarse en términos de valorización o efectos directos, los reflejos de un buen clima organizacional mejoran los resultados -reflejados en el incremento de la productividad y favorecen la conservación del patrimonio. La cuantificación de estas ganancias o de las mejoras patrimoniales no aparece en los balances contables tradicionales. De este modo, surge una pregunta inicial: ¿Debe ser el balance social una extensión del balance contable o deberá ser una nueva y diferente perspectiva separada de la contabilidad tradicional y de su característica patrimonial intrínseca?<sup>7</sup> El balance social es un concepto cuya concreción formal todavía está incompleta, puesto que en el inventario de los "valores sociales" sólo se contemplan ciertos aspectos que son apenas uno de los lados del balance, es decir, aspectos del activo social. Las empresas no suelen hacer evidentes los aspectos negativos, es decir, aspectos del pasivo social. En este sentido, si no tenemos activo social y pasivo social, no podremos tener balance social. El hombre y la sociedad no pueden reducirse a una simple ecuación de igualdad entre un activo y un pasivo. No obstante, en términos más restringidos, si la empresa invierte algo en el llamado aspecto social, debe obtener una compensación por esto. En otras palabras, a cada costo debe corresponder un beneficio. En consecuencia, se tienen dos ideas básicas: la primera, que el hombre es un activo para la empresa, y la segunda, que -como todos los otros "bienes"- se hace necesario conocer el costo de obtener este activo y su ley de amortización o retorno. De manera implícita, estas dos nociones preliminares introducen la noción capitalista de

---

<sup>7</sup> Rogelio Fernandes Ferreira, "A propósito do balanço da empresa", en *Revista de Contabilidade e Comércio*, Vol. 183-184, No. 46, p. 297.

que todo activo debe ser rentable, teniendo en cuenta que el objetivo de la empresa es el lucro<sup>8</sup>. Todo activo debe producir alguna ganancia como retorno.

El balance social busca recapitular en un documento único los principales datos que permitan apreciar la situación de la empresa en el campo social, registrar las realizaciones efectuadas y medir los cambios ocurridos durante el año en referencia y durante los años anteriores. Por consiguiente, el balance social debe contener información acerca del empleo, la remuneración, las prestaciones sociales, las condiciones de higiene y seguridad, la productividad del personal, las disfunciones (rotación, ausentismo, conflictos laborales), las relaciones laborales, etc. El balance social debe reflejar no sólo las relaciones entre la empresa y su personal, sino -y sobre todo- las relaciones entre la empresa y la sociedad en conjunto, incluida la información sobre las siguientes categorías de grupos sociales:

1. Empleados. Constitución, características, remuneración, prestaciones sociales, potencial de desarrollo, ascensos, condiciones de trabajo, etc.
2. Accionistas. Constitución, características, capital de riesgo aplicado y resultados financieros.
3. Clientes y usuarios. Constitución, características, nivel de producción y de ventas, etc.
4. Proveedores (de materias primas y equipos). Constitución y características, para que puedan evaluar la solvencia y la rentabilidad de la empresa.
5. Comunidad. La sociedad y el impacto provocado por la empresa.
6. Gobierno. Autoridades públicas en general.

El balance social trata de mostrar las relaciones que existen entre la empresa y sus grupos de interés, así como la influencia social o societaria\*\*\* y el impacto social producido por la empresa, y de reflejar los diversos flujos entre la organización y su ambiente. El más alto nivel de desarrollo (state-ofthe-art) del balance social refleja el estado de la situación social y política de cada país, y no existe consenso respecto de su naturaleza ni de su conceptualización. Por consiguiente, el balance social de una empresa estadounidense difiere profundamente del de una empresa europea; el de una empresa suiza es muy diferente del de una empresa francesa o alemana.

## **Clasificación de las cuentas sociales**

Los modelos de contabilidad social consideran que, desde la óptica social, cada elemento es importante como cuenta analítica particular. Podemos clasificar cuatro

---

<sup>8</sup> Edmond Marqués, "Comptabilité des ressources humaines et comptabilité sociale", en *Revista de Contabilidade e Comercio, Lisboa, Vol. 183-184, No. 46, octubre de 1982, p. 313.*

categorías de cuentas sociales<sup>9</sup>:

1. **Cuentas sociales reducidas a análisis, en términos de costos sociales**, relacionadas con los principales grupos de interés que conforman la organización, como:

**a. Personal.** Inversiones o gastos anuales ordinarios referentes a mejoras en las condiciones de trabajo o higiene y seguridad, formación y entrenamiento del personal, mejoramiento de la calidad de vida del personal y de su familia (restaurantes, dispensarios, guarderías, lugares vacacionales, clubes, etc.).

**b. Clientes o usuarios.** Inversiones (investigaciones, control de calidad, mejoramiento del producto o del servicio) que buscan brindar mejor atención o mayor protección al consumidor.

**c. Comunidad.** Gastos para la reducción de la contaminación, mejoramiento urbano, ambiente físico, obras de interés colectivo, etc.

2. **Cuentas sociales en que las acciones tienen un fin social.** Se evalúan de manera simultánea, en términos de costos monetarios y en términos de impactos no monetarios. Se trata de mejorar el ítem precedente, en que el producto social se conoce, pero no se evalúa en términos monetarios precisos. De este modo, además de un beneficio financiero definido, se incluye un beneficio social que no puede expresarse en unidades monetarias, sino en mejores condiciones de trabajo, incremento de la educación o la cultura, reducción de la contaminación, etc.

3. **Cuentas sociales en que los costos sociales y los productos sociales se monetizan** para determinar un resultado social efectivo por cada grupo de interés que conforma la empresa y, por suma algebraica, un resultado global. El único ejemplo característico de esta categoría es el modelo de balance social en que todas las magnitudes se expresan en dinero, se respetan los principios de la "partida doble", y empleados, accionistas, clientes, proveedores, etc., tienen su propia cuenta. En cada cuenta de los grupos de interés se calcula un resultado social líquido (beneficio social o pérdida social). La suma algebraica de estos resultados sociales permite evaluar la contribución social de la organización - positiva o negativa- al conjunto de la sociedad durante el ejercicio contable.

4. Cuentas sociales que muestran cómo evoluciona la parte de la riqueza creada por la empresa y cómo se distribuye entre los diversos grupos de interés. Este modelo parte de cierta idea de justicia social encubierta en una concepción política de la sociedad: evidencia el hecho de que la economía liberal puede proporcionar el bienestar material de todos los grupos de interés mostrando que

---

<sup>9</sup> *Ibíd.*, pp. 319-322.

las ganancias de la empresa se reparten entre estos grupos, sobre todo en las empresas nacionalizadas o de economía mixta. En su forma más elemental, este tipo de contabilidad presenta un cuadro de repartición anual o de distribución del valor agregado entre los diversos grupos de interés, y considera dos periodos sucesivos para demostrar<sup>10</sup>:

*a. Que la productividad total de la empresa mejoró de un periodo a otro, y en qué proporción.*

*b. Que hubo productividad adicional, cómo se proporcionó este beneficio y cómo se distribuyó en cada uno de los grupos de interés.*

En un extremo están quienes suministran los recursos (entradas):

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

En el otro extremo se hallan quienes obtienen los bienes que produce la empresa: los clientes. El Estado se beneficia a través de los impuestos.

Si se presenta un aumento en la productividad, la cuestión es saber quién se benefició y en qué proporción.

Las cuentas de distribución buscan evidenciar la noción de equidad social, fundamentada en criterios económicos. Estas cuentas no consiguen mostrar la repartición, inicial de la riqueza creada por los diferentes contribuyentes (grupos), pero pueden mostrar cómo se modifica con el tiempo esta repartición, lo cual las convierte en valioso instrumento de guía social para la dirección de la empresa, medio de negociación con los sindicatos y mecanismos de orientación política del gobierno<sup>11</sup>.

## **Responsabilidad social de la empresa**

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

---

<sup>10</sup> Edmond Marqués, *La comptabilité des ressources humaines*, París, Editions Hommes et Techniques, 1980.

<sup>11</sup> Edmond Marqués, *Le bilan social, l'homme, l'entreprise, la cité*, París, Dalloz, 1981.

legitimidad y la responsabilidad ante los diversos grupos humanos que la integran y conforman la sociedad en conjunto<sup>12</sup>. Anteriormente estudiamos que la empresa es una institución, una coalición de grupos humanos unidos por un sistema de relaciones económicas, sociales y tecnológicas, tanto en el interior de cada grupo como entre los grupos. Los grupos humanos y las empresas interactúan de manera dinámica. Cada organización depende de su ambiente para lograr entradas y salidas. La empresa tiene éxito y alcanza la eficacia cuando consigue sus objetivos y puede atender las necesidades de su ambiente. Desde este punto de vista, la responsabilidad social de la empresa radica en el cumplimiento de las prescripciones legales y los contratos, lo cual constituye una respuesta de la empresa a las necesidades de la sociedad, incorporando lo que es bueno para la sociedad y respondiendo a lo que la sociedad espera de la empresa. En consecuencia, el concepto de responsabilidad social de la empresa está condicionado por el ambiente social, político y económico, así como por los grupos y las organizaciones implicadas, y por el tiempo. Una misma actividad empresarial puede ser socialmente responsable en un momento dado dentro de un conjunto de circunstancias culturales, sociales, etc., y socialmente irresponsable en otro momento, lugar y circunstancias. El balance social es un instrumento para delimitar y definir la responsabilidad social de la empresa. La ejecución del balance social presenta tres etapas:

**1. Etapa política.** Fase en que la dirección de la empresa toma conciencia de la necesidad de implementar el balance social como instrumento de relaciones públicas.

**2. Etapa técnica.** Surge la exigencia de establecer un sistema de información social y se demuestra que el balance social es un instrumento válido para lograrlo.

**3. Etapa de integración de los objetivos sociales.** El proceso decisorio pasa a integrar los nuevos objetivos sociales como reflejo de la idea de responsabilidad social en los diversos niveles de la empresa. El balance social deja de ser sólo un instrumento de información-comunicación y se convierte en un sistema de administración. Los objetivos sociales se tratan de igual manera que los objetivos económicos, lo cual afecta profundamente el proceso de toma de decisiones en la organización.

El balance social se convierte en un sistema de información del comportamiento socialmente responsable de la empresa, dirigido al público. La nueva concepción de la organización, ante la convicción de su responsabilidad social, impone un profundo cambio frente a la información que se ofrece al público interno y externo. En esencia, el balance social no pretende expresar el estado de un conjunto de partidas dobles de activo y pasivo, sino mostrar un conjunto de índices e indicadores que expresan los niveles de cada una de las variables consideradas pertinentes por la empresa para

---

<sup>12</sup> Álvaro Cuervo, "Bases para una justificação do balanço social", en *Revista de Contabilidade e Comércio, Lisboa*, Vol. 183-184, No. 46, octubre de 1982, pp. 328

hacer cumplir su responsabilidad social. El balance social muestra si la organización está o no está haciendo un buen trabajo, ya sea desde el punto de vista de sus empleados, de sus accionistas, de sus clientes, del público en general y de la comunidad. Se trata de rendir cuentas, y la ARH no puede sustraerse a ello.

## **RESUMEN**

La auditoría de RH es el análisis de las políticas y prácticas de personal y la evaluación de su funcionamiento, ya sea para corregir las desviaciones o para mejorarlas. La auditoría es el sistema de control basado en la determinación de estándares de cantidad, calidad, tiempo y costo. Estos patrones permiten la evaluación y el control mediante la comparación con los resultados o el desempeño de aquello que se pretende controlar.

Las fuentes de información de la auditoría de RH descansan en los mismos sistemas o procesos de ARH (provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control de recursos humanos). La auditoría de RH puede suministrarse a uno o a todos los posibles niveles de enfoque, como política, misión, filosofía, programas y resultados.

El agente de auditoría puede ser un especialista, un consultor externo o un equipo interno. En cualquier caso, la auditoría de RH tiene un fuerte impacto educativo en la organización y sus miembros.

Uno de los aspectos más importantes del sistema de control de RH es el mantenimiento de la disciplina, que debe ser progresiva y estar sustentada y fundamentada en líneas rectoras, como profilaxis y prevención, además de tener en cuenta aspectos de inmediatez, coherencia, impersonalidad e información.

Los elementos más importantes de la auditoría son la contabilidad de RH y el denominado balance social, que deben tener en cuenta los aspectos éticos y la responsabilidad social de la organización.

## **TEMAS PRINCIPALES**

Auditoría	Patrones de cantidad
Patrones de calidad	Patrones de tiempo
Patrones de costo	Resultados
Desempeño	Agente de auditoría