



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Trabajo de graduación para Contador Público y Licenciatura en Administración
de Empresas

El reporte integrado y la información sobre el capital humano

*Un análisis sobre los contenidos relevantes del reporte en el sector bancario
argentino*

Autor:

Luciana Andrea Quevedo

Legajo:

24.174

Mentor:

Fermín del Valle

Buenos Aires, 29 de abril de 2019

Resumen Ejecutivo

En el presente trabajo se analiza la información relevante que debería estar presente en los reportes integrados de los bancos argentinos para reflejar el impacto del capital humano en la creación de valor. Para ello, se ha investigado el rol del capital humano en dos bancos locales, así como la información presentada en sus reportes financieros y sus reportes de sustentabilidad. Luego, se ha realizado un análisis sobre la información contenida en diversos reportes integrados presentados a nivel global identificando el valor agregado por esta herramienta.

A raíz del análisis realizado en el presente trabajo, fue posible comprender que el capital humano cumple un rol central dentro del proceso de creación de valor, aunque ese rol difiere de acuerdo a la propuesta de valor establecida y a la estrategia perseguida. Se observó que los objetivos estratégicos vinculados a los recursos humanos suelen estar dirigidos a asegurar la disponibilidad del capital humano necesario para el logro de los objetivos estratégicos de la organización. Asimismo, se evidenció el rol del capital humano en los procesos vinculados a la eficiencia operativa, a las cuestiones regulatorias y sociales, a la atracción y retención de clientes y a la innovación. En particular, como consecuencia del contexto competitivo de la industria y del modelo de negocio que utilizan los bancos analizados, se hallaron similitudes en la importancia asignada al rol del capital humano para lograr un servicio de calidad.

Se ha podido observar que los aspectos relevantes sobre la gestión del capital humano no se encuentran adecuadamente reflejados en los reportes disponibles para los grupos de interés. Es así, que el reporte integrado surge como una iniciativa adoptada a nivel internacional que promete la mejora de la calidad de la información y que permite contemplar adecuadamente el impacto de la gestión del capital humano en el proceso de creación de valor.

Para lograr reflejar el impacto del capital humano en la creación de valor no solo es importante presentar la información sobre los elementos que integran y definen la estrategia, sino también mostrar la conexión entre estos elementos. El capital humano es reconocido como el capital de la organización que permite extraer valor del resto de los capitales que posee la entidad pero, a su vez, el valor del capital humano surge de su interacción con el resto de los elementos que integran la estrategia.

Palabras clave: Reporte Integrado - Capital Humano – Creación de valor

1. Introducción	3
1.1. Problemática.....	3
1.2. Preguntas de investigación	7
1.3. Objetivos	7
1.4. Justificación de las razones de estudio	8
1.5. Estrategia metodológica	9
2. Marco Teórico	11
2.1. El reporte integrado y el pensamiento integrado.....	11
<i>Principios del Reporte Integrado</i>	11
<i>La creación de valor y los capitales</i>	12
<i>Elementos del Reporte Integrado</i>	14
2.2. Iniciativas vinculadas con el reporte integrado	17
<i>Iniciativa de Reporte Global (GRI)</i>	17
2.3. El rol del capital humano en la creación de valor	18
<i>Los mapas estratégicos</i>	18
<i>La integración del capital humano al proceso de creación de valor</i>	22
<i>Riesgos vinculados al capital humano en el sector bancario</i>	23
3. El rol estratégico del capital humano en los bancos argentinos	25
3.1. Banco de Galicia y Buenos Aires S.A.	25
3.2. Banco Columbia S.A.	29
3.3. Análisis de los casos.....	32
4. La información sobre el capital humano en los bancos argentinos	37
5. El Reporte Integrado	43
5.1. Casos reales de aplicación.....	44
5.2. Análisis de los casos.....	54
6. Conclusiones	57
7. Bibliografía.....	61
8. Anexos.....	66

1.1. Problemática

La información tiene un rol central en el entorno organizacional. Es a través de información completa, confiable y oportuna que los individuos pueden tomar buenas decisiones. Por lo tanto, contar con información adecuada e interconectada es crucial para la administración de la organización, pero también, para la toma de decisiones fuera de la entidad.

Hay una creciente demanda de información de distinta naturaleza que proviene de agentes externos interesados en las operaciones de la organización. Estos agentes acceden a la información que necesitan a través de los reportes corporativos, como el reporte financiero, el reporte de sostenibilidad y el reporte integrado.

Estos reportes son utilizados por los proveedores de fondos para evaluar sus inversiones o la recuperabilidad de sus préstamos. Pero también, hay otros agentes afectados por el negocio que demandan información, como los clientes, los proveedores, los empleados, la comunidad en general y el gobierno. La gran divergencia entre los intereses y necesidades de información pueden generar reportes complejos o con información irrelevante para los usuarios (FRC 2009). Bajo estas condiciones, la existencia de reportes con contenidos diversos, pero complementarios, permite mejorar la calidad de la información disponible.

Tradicionalmente, el reporte financiero era la herramienta principal para la comunicación efectiva con los interesados (*stakeholders*). Este reporte sigue siendo fundamental para comprender la situación económica y financiera de una entidad, pero su efectividad ha comenzado a ser cuestionada (del Valle 2016). Principalmente, se ha criticado su foco en el pasado y su complejidad.

Por un lado, el reporte financiero sólo provee una visión parcial del desempeño de la organización. Existe información complementaria que es necesaria para comprender la viabilidad futura del negocio. Según Krzus (2011), muchos de estos reportes anuales proveen poca o ninguna información sobre aspectos centrales para el desempeño futuro, como la estrategia, la capacidad de innovación, los recursos humanos y la fidelización del cliente. El autor destaca que tampoco se reflejan adecuadamente los riesgos medioambientales, sociales, regulatorios o políticos que afectan a las organizaciones hoy en día. De este modo, el enfoque

en la performance financiera histórica genera dudas sobre la capacidad del reporte para proveer información completa.

Por otro lado, se ha criticado la inclusión en el reporte financiero de información poco relevante y detallada que aleja de una visión global del negocio. Esto hace que el reporte se vuelva complejo y que genere confusión y dificultad en su análisis (FRC 2009; Krzus 2011). Bajo estas consideraciones, el reporte financiero ya no parecería ser suficiente como única fuente de información para la toma de decisiones.

Por su parte, el reporte de sostenibilidad refleja el impacto económico, medioambiental y social causado por las operaciones de la entidad. También, incluye los valores de la organización, su estilo de gobierno y demuestra el compromiso organizacional con el logro de una economía global sustentable. Este reporte representa un avance en cuanto a la exposición de los riesgos y oportunidades que enfrentan las organizaciones (GRI 2016). De todos modos, la información contenida en estos reportes no se presenta vinculada al modelo de negocios o la estrategia. Este aspecto dificulta a los proveedores de fondos entender cómo las cuestiones de sostenibilidad afectan la creación de valor y el retorno financiero (Eccles y Sarafeim 2014; Krzus 2011).

En un contexto en el que los reportes tradicionales parecieran no cumplir con la calidad y naturaleza demandada en la información, surge el Comité Internacional de Reporte Integrado (IIRC) con una nueva iniciativa para fomentar la comunicación sobre la creación de valor. Esta institución, conformada por reguladores, inversores, empresas, emisores de normas, profesionales contables y organizaciones no gubernamentales, busca establecer el reporte integrado como un elemento esencial en el futuro de los reportes corporativos. Para ello, el comité emitió en 2013 el marco internacional del reporte integrado.

Reportar integradamente es muchas veces entendido como la convergencia entre el reporte financiero y el sustentable, pero un reporte integrado es más que la simple unión de dos reportes. Este reporte busca hacer explícita la conectividad de la información para comunicar sobre la creación de valor a largo plazo (IIRC 2013). De este modo, se logra una visión holística del negocio en la que se reconoce como fuentes de creación de valor a los distintos capitales utilizados por la organización. Entre ellos, el capital financiero, el capital industrial, el intelectual, el humano, el social y relacional y el natural (IIRC 2013).

El desarrollo del reporte integrado ha traído consigo cambios culturales, tanto en el mercado como en la cultura interna de las organizaciones adoptantes. Luego de la crisis financiera, el reporte integrado surge como una herramienta que fomenta la transparencia y que busca recobrar la confianza de los interesados. Los intereses de los inversores ya no están centrados únicamente en los resultados financieros a corto plazo. Por el contrario, surge un mayor interés por la creación de valor a largo plazo y el comportamiento organizacional responsable. Por otro lado, se ha demostrado que la exposición e interconexión de información en el reporte ha contribuido al desarrollo de lo que el IIRC llama “pensamiento integrado”. Este concepto, puede ser entendido como una forma de administración más consciente que considera las diversas formas en que una organización crea o destruye valor (ACCA 2017, 8).

Se trata de una nueva visión del negocio que contribuye a generar un mayor entendimiento sobre el proceso de creación de valor y que ha brindado diversos beneficios para la gestión interna. La implementación del reporte ha ayudado a las organizaciones a mejorar la conectividad interna, a romper silos organizacionales, a mejorar la toma de decisiones y ha brindado una mayor claridad sobre el impacto de los capitales no financieros en la performance financiera a largo plazo (Black Sun 2014).

Esta nueva forma de ver la conexión entre los distintos capitales ha contribuido a mejorar la información para la toma de decisiones. De hecho, a raíz de la implementación del reporte diversas organizaciones han llegado a modificar la forma de medir su desempeño. Algunos estudios manifiestan que estos cambios se dieron al descubrir que los indicadores que utilizaban para medir la creación de valor no eran los adecuados (Black Sun 2014).

Hoy en día, más de mil empresas utilizan reportes integrados a nivel mundial (IIRC 2017a), entre estas organizaciones, aquellas pertenecientes al sector financiero se destacan por su mayor tasa de adhesión a la iniciativa (ver anexo 1). Particularmente en Argentina, el sector bancario fue pionero en la adopción del reporte, siendo el Banco Macro la primera organización argentina en implementarlo en 2014.

Resulta interesante esta mayor tasa de adopción si consideramos el gran impacto social que posee la industria. Se trata de un sector que luego de la crisis financiera de 2008 se ha enfrentado al reto de recuperar la confianza del público y de los entes reguladores. Bajo este contexto, el reporte se presenta como una herramienta que ayuda a este objetivo al fomentar la transparencia en la comunicación.

A su vez, la adopción del reporte resulta relevante por la información que provee sobre el capital humano. Se trata de un sector en el que la competitividad aumenta como consecuencia de la innovación, de las exigencias de los consumidores y de la transformación tecnológica (PwC 2017). Surgen nuevos competidores y nuevos modelos de negocio que amenazan la estabilidad de las organizaciones del sector. Ante estos cambios, es necesario contar con las competencias requeridas para el éxito futuro.

Cabe destacar, que estudios de PwC (2017) revelan que las principales preocupaciones de los CEO del sector giran en torno a la disponibilidad del capital humano. El desarrollo del capital humano se considera esencial para la capitalización de las oportunidades de crecimiento (PwC 2017,4). Aunque la tecnología es el factor que más ha impactado la competencia en los últimos años y que la seguirá modificando en un futuro (PwC 2017, 6), es necesario comprender que el valor no proviene de la tecnología en sí misma, sino de la adaptación mutua del capital humano y de las herramientas digitales. Es por este motivo que la atención de los CEO se centra en la falta de talento necesario para extraer valor de la nueva tecnología, en los programas de capacitación vinculados al mundo digital y en la evaluación de los riesgos y oportunidades vinculados a la integración de las máquinas al trabajo humano (PwC 2017).

En este contexto, la información sobre la gestión del capital humano se vuelve central para comprender las perspectivas de desarrollo futuro de las organizaciones del sector. Asimismo, se torna relevante la adopción de herramientas que permitan comunicar sobre la gestión del capital humano, sobre los riesgos y oportunidades vinculados a su gestión y sobre su rol en la creación de valor. El reporte integrado es la herramienta que permite a las organizaciones satisfacer estas demandas de información.

En un mundo en el que el reporte integrado continúa desarrollándose y demostrando sus beneficios, Argentina todavía tiene un largo camino por recorrer. El presente trabajo intenta efectuar un aporte a ese desarrollo al analizar la información sobre el capital humano que debería estar presente en los reportes integrados de los bancos argentinos. A través de esta investigación se espera comprender mejor cuál es el rol de este capital en la creación de valor y cuál es la información que los usuarios del reporte integrado necesitan conocer para tomar mejores decisiones.

1.2. Preguntas de investigación

Pregunta central

¿Cuál es la información relevante que debería estar presente en los reportes integrados de los bancos argentinos para reflejar el impacto del capital humano en la creación de valor?

Subpreguntas

- ¿De qué manera la gestión del capital humano impacta en la creación de valor en los bancos argentinos?
- ¿Se integran objetivos vinculados a la gestión del capital humano en los planes estratégicos de los bancos argentinos?
- ¿En los planes estratégicos se consideran los riesgos y oportunidades vinculados con el capital humano que podrían afectar la capacidad de los bancos locales para crear valor en el largo plazo?
- ¿Cuáles son los indicadores utilizados en el sector para medir el impacto del capital humano en la creación de valor?
- ¿Qué mejores prácticas a nivel internacional podrían ser tenidas en cuenta por los bancos argentinos a la hora de reportar sobre su capital humano?

1.3. Objetivos

Objetivo General

Explorar cuál sería la información relevante que debería presentarse en los reportes integrados de los bancos argentinos para reflejar adecuadamente el impacto del capital humano en la creación de valor.

Objetivos Específicos

- Examinar de qué manera la gestión del talento humano puede contribuir a la creación de valor sostenible en los bancos locales.
- Explorar el grado de integración de objetivos vinculados al capital humano en los planes estratégicos de los bancos argentinos.
- Identificar los riesgos y oportunidades relacionados con el capital humano que pueden afectar la capacidad de los bancos argentinos de crear valor a largo plazo.

- Identificar los indicadores clave de desempeño del capital humano que mejor reflejan su impacto en la creación de valor en los bancos argentinos.
- Identificar qué prácticas a nivel internacional podrían ser tenidas en cuenta por los bancos argentinos al reportar sobre su capital humano.

1.4. Justificación de las razones de estudio

Esta investigación se encuentra motivada tanto por un interés propio en el tema, como por la necesidad de mayor información sobre una cuestión poco estudiada. Con respecto al interés propio, éste surgió a partir de un seminario dictado por la Universidad de San Andrés en el año 2016. En este seminario se abordaron varios temas a resolver sobre el reporte pero, a su vez, se expusieron varios beneficios de su adopción. De todos modos, el aspecto que me resultó particularmente interesante es el cambio en la visión sobre los factores que afectan la creación de valor. Específicamente, este trabajo tratará el impacto del capital humano en la creación de valor en el sector bancario argentino.

Por otro lado, se espera que la presente investigación contribuya al conocimiento académico sobre los reportes integrados, sobre la comunicación externa de la gestión del capital humano y sobre su valor estratégico. En el ambiente corporativo el reporte integrado surge como una herramienta que permite mejorar la transparencia y la calidad de la información disponible. En Argentina, particularmente, se ve un retraso con respecto a otros países en la adopción del reporte. Por este motivo, resulta interesante investigar cómo podría adoptarse en el país.

Con respecto al capital humano, el reporte es una propuesta interesante al permitir una mejor comprensión sobre su potencial en la creación de valor. Teniendo esto en cuenta, se espera que este estudio contribuya a conocer más sobre los aspectos centrales de la gestión del capital humano en los bancos argentinos. Creemos que esto puede ser importante, ya que invertir en capital humano significa adquirir y desarrollar talentos que impulsen el crecimiento de la organización hacia horizontes que no serían posibles de alcanzar de otra manera.

En resumen, se espera que el presente trabajo contribuya a generar mayor conocimiento académico sobre la presentación del capital humano en reportes integrados en los bancos argentinos. Este enfoque puede también ayudar a los bancos locales a obtener una mirada distinta sobre las necesidades de información para la toma de decisiones.

1.5. Estrategia metodológica

Tipo de estudio

El presente trabajo consiste en un estudio de tipo exploratorio. Se ha seleccionado este tipo de estudio porque para comprender cuál es la información que deben contener los reportes integrados de los bancos locales, es necesario primero conocer más sobre el valor estratégico de los recursos humanos en estas organizaciones. A su vez, el trabajo tendrá un componente descriptivo que surgirá de la evaluación de los reportes integrados presentados en el sector.

De este modo, la investigación busca explorar el camino que podrían recorrer las empresas locales del sector bancario en la adopción del reporte integrado. La comunicación externa sobre el desempeño del capital humano no es una práctica adoptada de forma generalizada en el mundo. Son relativamente pocas las empresas que aplican el reporte integrado. Por lo tanto, analizaremos un tema sobre el que todavía hay mucho por conocer a nivel global y, más aún, en Argentina.

Unidad de análisis

La unidad de análisis será el sector bancario argentino. Se evaluará este sector y el contexto en el que opera para determinar las características relevantes que deben exponerse sobre el desempeño de su capital humano en los reportes integrados.

La presente investigación pretende encontrar algunas características que deberían estar presentes en los reportes integrados del sector. Por lo tanto, el objetivo es la obtención de resultados que reflejen la realidad de varias organizaciones de características similares. Para ello, se seleccionaron dos bancos que operan a nivel local y que aún no han adoptado el reporte integrado. Estos bancos son el Banco Galicia y el Banco Columbia.

A su vez, se analizaron diversos reportes integrados de bancos que operan tanto localmente como en otros países con el objetivo de observar las mejores prácticas adoptadas. Estos bancos son el Banco Macro, el Banco Itaú, Barclays Africa Group Limited, Digital Bank of Singapore y IDLC.

Técnicas de recolección de datos

La investigación se realizará utilizando fuentes de datos tanto primarias como secundarias. Es decir, utilizaremos datos recabados de acuerdo a las necesidades de esta investigación pero también utilizaremos datos recogidos por otros organismos.

Por un lado, para la recolección de datos primarios se analizaron diversos informes presentados por los bancos que son objeto de esta investigación para analizar la información presentada sobre capital humano. Se observaron los reportes financieros, los informes de sustentabilidad y sus informes complementarios, códigos de gobierno societario e informes sobre disciplina de mercado correspondientes al periodo 2017. A su vez, se optó por realizar entrevistas a profesionales del sector bancario con conocimiento sobre el rol estratégico del capital humano.

También, se obtuvo información a partir del análisis de reportes integrados presentados en otros países por compañías del sector. A través de estas estrategias de recolección de datos esperamos conocer más sobre el rol del capital humano en la creación de valor. A su vez, se pretende lograr un mayor entendimiento sobre la información que debe exponerse en el reporte integrado para facilitar la toma de decisiones de los interesados.

2.1. El reporte integrado y el pensamiento integrado

El reporte integrado es una comunicación sobre el desempeño organizacional que busca proveer información suficiente para obtener una visión global del negocio. El reporte integrado es definido por el IIRC como “una comunicación concisa sobre el modo en que la estrategia de una organización, así como su gobierno, desempeño y perspectivas, en el contexto de su entorno, conducen a la creación de valor en el corto, medio y largo plazo” (2013,8). Es decir, que este reporte permite comprender la creación de valor sostenible en el tiempo a través del vínculo de información sobre la gestión interna de los recursos y sobre el contexto.

El reporte integrado es una herramienta que potencia el desarrollo del pensamiento integrado. Al hablar de pensamiento integrado el marco del IIRC (2013) lo define como el conocimiento logrado por una organización sobre las relaciones entre las distintas unidades organizacionales que la componen y los capitales de los que dispone. En otras palabras, el esfuerzo organizacional que se realiza para interconectar la información de distintas áreas permite comprender mejor el impacto multidimensional de las operaciones del negocio. Esta nueva forma de pensar la organización también se caracteriza por una toma de decisiones más informada que se enfoca en crear valor sostenible en el largo plazo (IIRC 2013).

Principios del Reporte Integrado

El marco del reporte integrado establece una serie de principios para guiar la preparación del reporte. A continuación detallaremos estos principios según los expone el IIRC (2013).

- El principio de **foco estratégico y orientación a futuro** establece que un reporte integrado debe mostrar el vínculo entre la estrategia, el uso de los capitales y la creación de valor en el largo plazo.
- El principio de **conectividad de la información** menciona que un reporte integrado debe mostrar una visión holística que interrelacione los distintos factores que afectan la capacidad de crear valor de manera sostenible en el largo plazo.
- La calidad y naturaleza de las **relaciones con los grupos de interés** deben estar reflejadas en un informe integrado. Este principio establece que la forma en que la organización considera y responde a las necesidades e intereses de estos grupos de interés debe estar reflejado en el informe.

- La **materialidad** es un principio que determina que la información contenida en el reporte debería ser sobre cuestiones que afecten sustancialmente la habilidad de una organización para crear valor. El proceso de determinación de la materialidad implica identificar, evaluar, priorizar y determinar la información que es relevante y que debe ser presentada.
- El principio de **concisión** se relaciona con el principio anterior al establecer que el reporte deberá proveer una visión clara de la estrategia, el gobierno y el desempeño organizacional sin recaer en información redundante.
- La **fiabilidad y la exhaustividad** del reporte hacen referencia a la necesidad de que el reporte incluya todas las cuestiones materiales, ya sean positivas o negativas. Esta información debe estar libre de errores materiales.
- El principio de **consistencia y comparabilidad** afecta la forma en que la información será presentada. La información debe presentarse de modo que sea consistente a lo largo del tiempo y que sea comparable con la información presentada por otras organizaciones.

La creación de valor y los capitales

La creación de valor es entendida en finanzas corporativas como el aumento del ingreso económico en un periodo de tiempo (Merchant y Van Der Stede 2012). La definición tradicional relaciona la creación de valor con el aumento de la riqueza de los accionistas. Por su parte, el marco del reporte define a la creación de valor como el proceso que genera un aumento, disminución o transformación de los capitales como resultado de las actividades de la organización (IIRC 2013). La definición adoptada por el IIRC refleja el impacto de capitales tanto financieros como no financieros en el aumento de la riqueza. De este modo, el reporte propone una visión más amplia que considera la creación de valor para otros actores distintos a los accionistas.

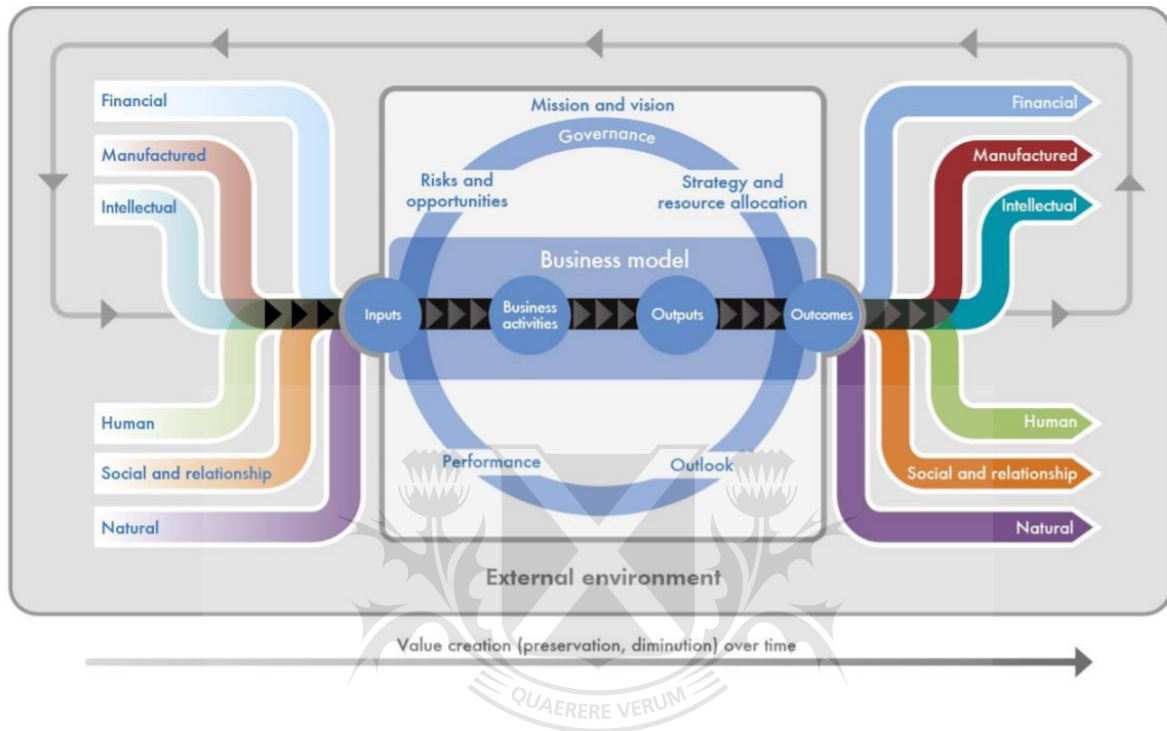
El reporte integrado explica cómo la organización crea valor a partir de la explotación de determinados capitales y de sus relaciones e interacciones con el entorno. Los capitales son los recursos y relaciones de una organización que se ven afectados por los procesos que ella realiza. El IIRC define este concepto de una forma más precisa como “los inventarios de valor que se incrementan, disminuyen y transforman a través de las actividades y las salidas de la organización” (2013, 11). El marco del reporte integrado (IIRC 2013) presenta y define las categorías que expondremos a continuación.

- El **capital financiero** es definido como el conjunto de fondos disponibles en la organización para la producción de bienes o provisión de servicios que son obtenidos mediante financiación interna o externa. Estas sumas de dinero que apoyan las operaciones de la entidad se obtienen mediante deuda, capital propio, subsidios o a través de los flujos de las mismas operaciones o inversiones.
- El **capital industrial** se refiere al conjunto de objetos fabricados por misma organización o por terceros que son utilizados para la provisión de bienes o servicios. Entre ellos se encuentran los edificios, las maquinarias y la infraestructura.
- El **capital intelectual** son los intangibles de la organización que se basan en el conocimiento generado. Entre ellos se puede encontrar la propiedad intelectual, los sistemas, el conocimiento, los procedimientos y protocolos.
- El **capital humano** es definido como las competencias, capacidades, habilidades y experiencias de las personas, así como su motivación y potencial para innovar. El IIRC (2013) incluye en su definición el alineamiento de los recursos humanos con el marco de gobierno, el enfoque de gestión de riesgos y los valores éticos que se promueven. También consideran la capacidad para comprender, desarrollar e implementar la estrategia de una organización. A su vez, la definición abarca la lealtad de los empleados y su motivación para contribuir a la mejora de los procesos, los productos y los servicios. Por último, se contempla la influencia del personal en la toma de decisiones al considerar su capacidad para dirigir, gestionar y colaborar.
- El **capital social y relacional** considera a la organización en su entorno y refleja el impacto recíproco entre la organización y otros actores del contexto. Este capital es definido como “las instituciones y las relaciones dentro y entre comunidades, los grupos de interés y otras redes, y la capacidad de compartir información para mejorar el bienestar individual y colectivo” (IIRC 2013). Este capital incluye las normas, los valores y conductas compartidas, las relaciones con los grupos de interés, la reputación, el valor de marca desarrollado y licencias sociales para operar.
- El **capital natural** es definido como el conjunto de recursos y procesos renovables y no renovables utilizados para la obtención de bienes y servicios que afectan la prosperidad de una organización.

Estos seis capitales se modifican en el proceso de creación de valor al interactuar con otros elementos que afectan el desempeño futuro de la organización. De este modo, los capitales se

transforman para aumentar o disminuir su estado inicial. Los restantes elementos que participan en el proceso de creación de valor serán definidos en la siguiente sección.

Figura 1: El proceso de creación de valor



Fuente: El marco del reporte integrado emitido por el IIRC en 2013

Elementos del Reporte Integrado

El IIRC determina algunos elementos que se interrelacionan en el proceso de creación de valor. El marco establece estos elementos como una guía para los entes emisores que deberán aplicar su juicio en la preparación del reporte integrado. Estos elementos refieren tanto a factores del contexto en el que la organización realiza sus actividades como a cuestiones relacionadas con la gestión interna y con la misma presentación del reporte.

En primer lugar, la **descripción general de la organización** y de su **ambiente externo** refiere a aquello que la organización hace y a las circunstancias que enmarcan sus actividades (IIRC 2013). Estas descripciones implican la explicitación tanto de la visión y la misión, como la identificación de algunas características de la organización y de factores externos que afectan las operaciones.

Por un lado, es necesario identificar la misión y la visión que son la base de la estrategia. La misión es la razón de ser de la organización, mientras que la visión representa donde espera estar a largo plazo. Es así, que estos elementos fijan un horizonte que sirve para establecer el camino que la organización debe seguir. Por otro lado, se deben identificar también la cultura, los valores, la estructura de propiedad y operativa, las principales actividades y mercados, la posición en la cadena de valor y el panorama competitivo (IIRC 2013).

A su vez, es necesario identificar algunos factores del ambiente externo, que comprende las condiciones del contexto en que la organización opera. Los factores del entorno que condicionan el comportamiento de una organización pueden ser económicos, legales, políticos, tecnológicos, sociales o ecológicos.

En segundo lugar, el **gobierno corporativo** es el responsable por el establecimiento de una estructura que da soporte al proceso de creación de valor (IIRC 2013). En el reporte se expone como algunas cuestiones relacionadas con el gobierno corporativo contribuyen a la creación de valor en el corto, mediano y largo plazo. Entre estos aspectos podemos mencionar la estructura de liderazgo, la influencia de requisitos regulatorios sobre el diseño de la estructura, los procesos específicos para la toma de decisiones estratégica y las actividades de monitoreo y la alineación de los sistemas de incentivos con la creación de valor (IIRC 2013).

En tercer lugar, el **modelo de negocio** describe la forma en que una organización crea valor. En el marco del reporte integrado se define a este concepto como un “sistema de transformación” (IIRC 2013, 25) que toma los capitales para convertirlos, mediante las actividades de negocio, en productos o servicios que contribuyen al cumplimiento de los objetivos estratégicos y a la creación de valor. De este modo, el modelo explicita el proceso que genera la transformación del estado inicial de los capitales antes mencionados.

El modelo de negocio se explica a través de determinados *inputs*, las actividades de negocio, los *outputs* y los resultados del proceso. Los *inputs* son los capitales mientras que los *outputs* son los productos y servicios de la organización. Por su parte, las actividades de la organización comprenden “el planeamiento, diseño y la fabricación de productos o el despliegue de habilidades y conocimientos especializados en la prestación de servicios” (IIRC 2013,13). Mientras que los resultados son definidos como “las consecuencias internas y externas” (IIRC 2013,26) producidas sobre los capitales a raíz de las actividades de la organización.

En cuarto lugar, **los riesgos y oportunidades** son factores que pueden afectar el desempeño futuro de una organización y su capacidad para crear valor sostenible en el tiempo. El reporte integrado debe identificar estos riesgos y oportunidades que surgen del entorno. También, este elemento puede referirse a la disponibilidad y calidad de los capitales que utiliza la organización.

En quinto lugar, **la estrategia y la asignación de recursos** determinan hacia dónde quiere ir la organización y cómo llegará hacia ese objetivo (IIRC 2013). La estrategia de la organización determina el camino que se seguirá para alcanzar el horizonte fijado a largo plazo por la misión y la visión. La estrategia se desprende de los objetivos estratégicos que la organización desea alcanzar y que determinan cómo la organización planea mitigar riesgos y aprovechar e incrementar las oportunidades (IIRC 2013,14). Los planes de asignación de recursos se realizan para llevar a cabo la estrategia de la organización.

En sexto lugar, el **desempeño** es definido por el IIRC (2013) como los logros de una organización con respecto a sus objetivos estratégicos y a sus efectos sobre los capitales. El reporte integrado al presentar este elemento refleja información tanto cuantitativa como cualitativa, así como información financiera y no financiera. Para exponer el desempeño se utilizan indicadores para expresar la relación de causalidad entre los resultados financieros y el uso de los distintos capitales no financieros.

En séptimo lugar, el marco del reporte refleja la exposición de las **perspectivas** que son los desafíos e incertidumbres que pueden hallarse en el futuro (IIRC 2013). Las perspectivas contemplan los cambios que pueden impactar el desempeño futuro y el modelo de negocio de la organización (IIRC 2013).

Por último, el octavo elemento está compuesto por las **bases para la elaboración y la presentación**. Un reporte integrado incluye la descripción de algunos procesos y formas de determinar el contenido que se expone. Entre los aspectos que se exponen se encuentra un resumen del proceso de determinación de materialidad, la fijación de los límites sobre los que se reporta y otros marcos utilizados en el proceso de elaboración.

2.2. Iniciativas vinculadas con el reporte integrado

Iniciativa de Reporte Global (GRI)

La **Iniciativa de Reporte Global** es una organización fundada en 1997 con el objetivo de ayudar a las organizaciones y a los gobiernos a comunicar el impacto de sus operaciones en aspectos críticos de sostenibilidad. Esta organización fue pionera en el desarrollo de lineamientos para la elaboración de memorias de sostenibilidad.

Los estándares de GRI son los primeros estándares globales para la emisión de reportes de sostenibilidad. Contienen una estructura modular e interrelacionada y representan la mejor práctica a nivel global para reportar sobre cuestiones económicas, medioambientales y sociales. Su guía fue elaborada por primera vez en el año 2000 y es, hoy en día, la guía más utilizada en el mundo. En ella se establecen los principios e indicadores que pueden ser utilizados para reportar el desempeño económico, medio ambiental y social (ver anexo 2). Esta organización continúa actualizando las versiones de su guía para asegurar su calidad y relevancia. Actualmente, se encuentran en su cuarta generación de lineamientos que fue llamada G4.

La organización emitió lineamientos específicos para cada sector. Mediante estos documentos espera captar las cuestiones relevantes de sostenibilidad que afectan a cada sector en particular. Los elementos contenidos en las guías correspondientes a cada sector cubren todos los aspectos clave del desempeño sostenible que son relevantes para esa industria y que no están suficientemente cubiertos en la guía general.

La guía emitida por la organización funciona como complemento al marco del reporte integrado. Los indicadores presentados por GRI son diseñados para ofrecer un estándar globalmente reconocido de información de sostenibilidad, al usar esta guía en la elaboración del reporte las organizaciones se aseguran que las métricas centrales de sostenibilidad están siendo contempladas.

La Iniciativa de Reporte Global mantiene una relación de colaboración con el Comité Internacional de Reporte Integrado. Estas dos organizaciones comparten una visión sobre la evolución del reporte corporativo, por ello, fundaron el *Corporate Leadership Group on Integrated Reporting 2017* cuyo objetivo es explorar la mejor forma de aprovechar los

estándares GRI y el marco de Reporte integrado para el desarrollo del pensamiento integrado y para alcanzar mejores prácticas de reporte.

2.3. El rol del capital humano en la creación de valor

Los mapas estratégicos

Robert Kaplan y David Norton (2004, 446) describen a los mapas estratégicos como una herramienta que permite obtener una descripción clara y completa de la estrategia de la organización. La estrategia puede ser entendida como la forma en que una organización planea crear valor para sus accionistas y clientes (2004,31). Es así, que los mapas estratégicos se constituyen como un marco que permite visualizar la forma en que la estrategia vincula los activos intangibles con el proceso de creación de valor.

Los autores desarrollaron en primer lugar el modelo del cuadro de mando integral, un sistema de gestión del desempeño que permitía contemplar la medición de los activos intangibles de una organización. Del desarrollo del cuadro de mando integral derivó la creación de los mapas estratégicos que se encuentran integrados en este modelo. Ambos, en conjunto sirven como instrumento para describir e implementar las estrategias de las organizaciones.

El cuadro de mando integral traduce la misión, la visión de negocio y la estrategia de la organización en una serie de objetivos relacionados y medidos a través de indicadores de desempeño que integran distintas perspectivas del negocio (Kaplan y Norton 1996). Los mapas estratégicos son una representación visual de las relaciones causa-efecto que se establecen entre los objetivos de las cuatro perspectivas (Kaplan y Norton 2004). El mapa estratégico es aquél que traduce la lógica de la estrategia, mientras que el cuadro de mando integral traduce los objetivos del mapa en indicadores y metas a alcanzar.

Kaplan y Norton en su libro *Mapas estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles* (2004) presentan las cuatro perspectivas exponiendo sus interconexiones y evidenciando el impacto de los activos intangibles en la creación sustentable de valor. Los autores definen y presentan a las cuatro perspectivas categorizándolas del siguiente modo:

En primer lugar, la **perspectiva financiera** puede definirse como aquella que describe los resultados tangibles en términos financieros. Es decir, es aquella que se ocupa de medir la rentabilidad de la estrategia y la creación de valor para el accionista. Los indicadores de

desempeño financiero presentados en esta perspectiva indican si la estrategia de la empresa contribuye a la mejora de los resultados financieros.

La mejora del desempeño financiero puede lograrse a través de dos enfoques. Se puede buscar una mejora en la productividad en el corto plazo o un crecimiento de los ingresos en el largo plazo. El mapa estratégico integra estos dos enfoques y busca balancearlos con el objetivo final de sostener el crecimiento del valor para los accionistas.

En segundo lugar, los autores describen la **perspectiva del cliente** que es aquella que mide el éxito de la compañía en el segmento del mercado al que se dirige. Se trata de la perspectiva en la que se define la propuesta de valor para los clientes objetivo. Para lograr un crecimiento en los ingresos es necesario definir una propuesta de valor específica que describa de qué modo se va a crear un valor diferenciado y sustentable para el segmento objetivo. La estrategia se verá definida por la propuesta de valor seleccionada y los objetivos establecidos en esta perspectiva.

En tercer lugar, Kaplan y Norton presentan la **perspectiva de procesos internos** que es aquella en la que se identifican los pocos procesos críticos que tendrán el mayor impacto en la estrategia. En esta perspectiva se refleja el desempeño en los procesos que crean valor para los consumidores y que ayudan a alcanzar el desempeño financiero deseado. Los procesos pueden ser clasificados en cuatro: procesos de gestión de las operaciones, de gestión de los clientes, procesos de innovación y procesos reguladores y sociales.

- Los procesos operativos son los que producen y entregan bienes y servicios a los clientes.
- Los procesos de gestión de los clientes ayudan a la empresa a adquirir, retener y aumentar su base de clientes objetivo.
- Los procesos de innovación son los que permiten a las empresas sostener su ventaja competitiva a través de la innovación continua.
- Los procesos reguladores y sociales ayudan a las organizaciones a ganarse el derecho de operar en las comunidades y países donde producen y venden.

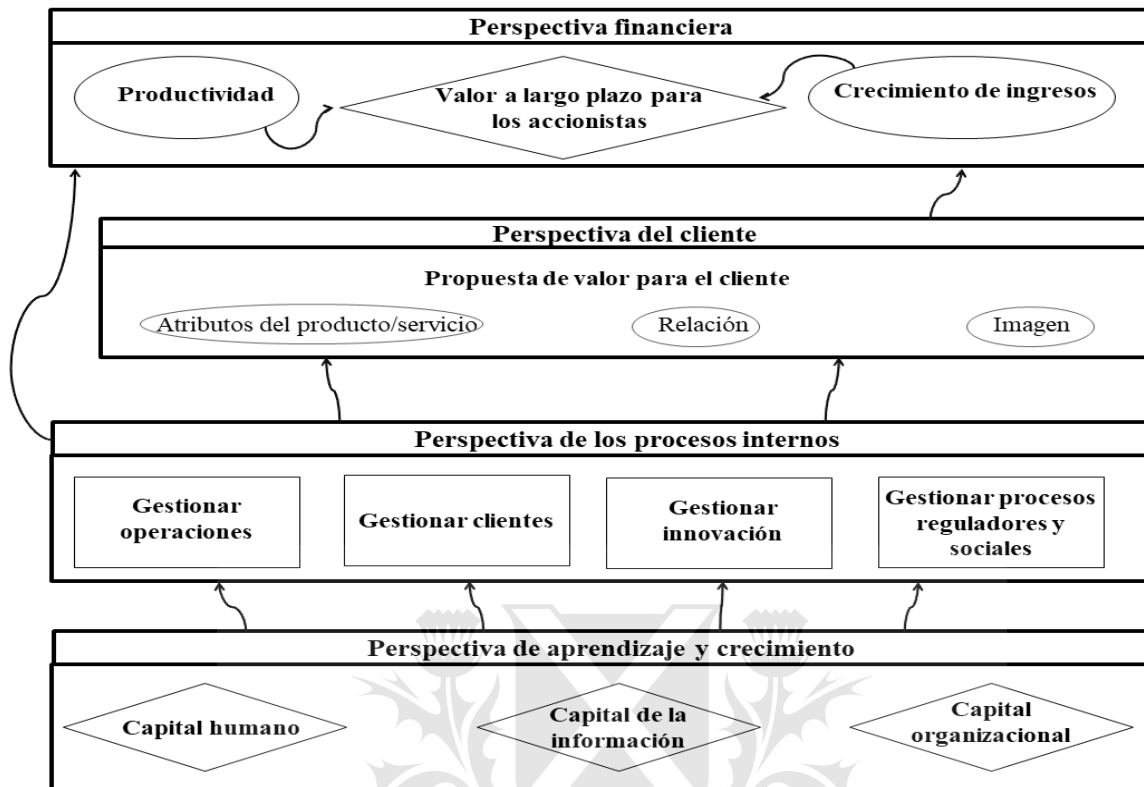
Finalmente, la **perspectiva de aprendizaje y crecimiento** refleja el desempeño en los procesos que crean valor para los consumidores y que ayudan a alcanzar el desempeño financiero deseado. En esta perspectiva se identifican los activos intangibles que son centrales para la estrategia. Los objetivos integrados en esta perspectiva comprenden a los siguientes capitales necesarios para apoyar los procesos internos:

- El capital humano es definido en este modelo como la disponibilidad de conocimientos, habilidades, y actitudes necesarios para apoyar la estrategia.
- El capital de la información comprende la disponibilidad de sistemas de información, de redes y de infraestructura necesarios para la consecución de los objetivos estratégicos.
- El capital organizacional es definido como la capacidad de la organización para movilizar y sostener el proceso de cambio que hace falta para ejecutar la estrategia. Este capital proporciona la capacidad de integración para que el resto de los activos, tanto tangibles como intangibles, estén alineados con la estrategia e integrados el fin de alcanzar los objetivos estratégicos. El capital organizacional se construye en base a cuatro elementos: la cultura, el liderazgo, la alineación y el trabajo en equipo.

Las organizaciones establecen objetivos en cada una de estas perspectivas, vinculándolas a través de relaciones de causa y efecto que evidencian el proceso de creación de valor organizacional. Es a través del establecimiento de estas relaciones que los mapas estratégicos permiten observar el impacto de los activos intangibles sobre los resultados financieros.

Kaplan y Norton (2004) destacan que un buen desempeño en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento es el motor que mueve la estrategia. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento establece la necesidad de alinear los activos intangibles de la organización con sus objetivos estratégicos. Los autores destacan que el valor de los activos intangibles proviene de su alineación con las prioridades estratégicas, no de su valor por separado o de su costo de adquisición. Por este motivo, los objetivos de sus tres componentes deben estar alineados con los objetivos de los procesos internos e integrados unos con otros.

Figura 2: Mapa estratégico



Fuente: Kaplan y Norton (2004).

Kaplan y Norton, destacan que los mapas estratégicos son una representación estática de la estrategia. Los autores mencionan que para crear la dinámica de la estrategia es necesario cuantificar, definir el límite de tiempo y seleccionar iniciativas.

- Cuantificar significa establecer metas y validar las relaciones de causa y efecto en el mapa estratégico.
- Definir el límite de tiempo implica determinar de qué forma los temas estratégicos crearán valor a lo largo del tiempo de forma sostenida y equilibrada.
- Seleccionar iniciativas significa elegir las inversiones estratégicas y programas de acción que le permitirán a la organización alcanzar el desempeño buscado en el plazo definido.

Los autores destacan la importancia de brindar a los objetivos un marco temporal, de cuantificarlos y ligarlos a iniciativas para que sean más que una declaración de intenciones. De este modo, es posible no solo comprender el vínculo entre los distintos objetivos establecidos sino también poder evaluar el grado de avance hacia la consecución de esos objetivos estratégicos.

La integración del capital humano al proceso de creación de valor

Los mapas estratégicos de Kaplan y Norton sirven como una herramienta para comprender cómo los activos intangibles contribuyen a la consecución de la estrategia. Entre estos activos intangibles se encuentra el capital humano. Los autores identifican en su libro *Mapas estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles* (2004) cómo los objetivos vinculados al capital humano pueden impactar en la creación de valor.

Los autores destacan la importancia de identificar los requisitos de capital humano. Es decir, se debe determinar los conocimientos, habilidades y valores necesarios para ocupar con éxito los puestos de carácter estratégico. Luego, es importante evaluar la disponibilidad actual del capital humano para posteriormente estimar la brecha entre el capital necesario y el existente. Por último, destacan la necesidad de crear los programas de desarrollo del capital humano necesarios para cubrir los requisitos. En este contexto, cobran importancia los procesos de selección, de capacitación y de planeación de la carrera profesional para desarrollar el capital humano necesario.

Contar con el capital humano necesario es crucial por el impacto que genera sobre los procesos internos que permiten hacer efectiva la propuesta de valor diferenciadora. Kaplan y Norton (2004) identifican el rol del capital humano en el logro de los objetivos vinculados a cada uno de los procesos internos:

- El vínculo entre los procesos de gestión de operaciones y los objetivos de aprendizaje y crecimiento permite identificar las competencias necesarias para lograr la excelencia en la gestión operativa. Contar con empleados con conocimiento sobre la mejora de los procesos es la base para mejorar las operaciones.
- Los procesos de gestión de clientes requieren, para ser eficaces, un apoyo fuerte de la tecnología de la información, de la cultura organizacional, pero también de las competencias de los empleados. Adicionalmente, las habilidades de consulta y de resolución de problemas del capital humano tienen un importante rol en el logro de relaciones duraderas con los clientes.
- Las competencias de los empleados son vitales para estimular eficaces procesos de innovación. Las organizaciones innovadoras necesitan personal con la preparación adecuada y la experiencia suficiente en las tecnologías de la organización.

- En cuanto a los procesos reguladores y sociales, los procesos vinculados a seguridad e higiene y a prácticas de empleo se vinculan con el capital humano y su desempeño. La información sobre el desempeño en seguridad e higiene suele responder a cuestiones regulatorias pero se debe tener en cuenta que la falta de un desempeño adecuado en este área puede poner en riesgo la capacidad de la empresa de operar y crear valor futuro. Los autores destacan diversos beneficios para las empresas con buenas prácticas laborales y de seguridad e higiene, entre ellas: una mejor reputación e imagen con clientes e inversionistas, procesos más eficientes de recursos humanos por la mayor atracción de talentos y reducciones de costos y mejoras en la productividad. Los autores también destacan el vínculo entre el éxito corporativo y las prácticas de empleo relacionadas con el aumento de la diversidad de los empleados.

Los objetivos vinculados al capital humano y los indicadores que evalúen su desempeño se fijarán teniendo en cuenta su impacto sobre la creación de valor (ver anexo 3). Los autores destacan que al establecer los indicadores deben tenerse en cuenta aquéllos cuya mejora ayudará a impulsar la estrategia. En el caso del capital humano, los indicadores abarcarán los procesos de selección, capacitación y desarrollo que son los que ayudarán a la organización a disponer del capital necesario para alcanzar sus objetivos de crecimiento.

Riesgos vinculados al capital humano en el sector bancario

La industria bancaria tiene por riesgos centrales el riesgo crediticio, de mercado, de liquidez y el riesgo operacional (Mittorff y Fischer 2002). Entre los riesgos principales de la industria podemos hallar un tipo de riesgo que se encuentra directamente vinculado al capital humano, el riesgo operacional.

El Banco Central, entiende por riesgo operacional a “el riesgo de pérdidas resultantes de la falta de adecuación o fallas en los procesos internos, de la actuación del personal o de los sistemas o bien aquellas que sean producto de eventos externos” (2008, 1). Este tipo de riesgo contempla el riesgo legal, que comprende “la exposición a sanciones, penalidades u otras consecuencias económicas y de otra índole por incumplimiento de normas y obligaciones contractuales”.

Las pérdidas derivadas del riesgo operacional pueden provenir de diversos eventos. El Banco Central (2008) detalla los siguientes eventos:

- Fraude interno: consiste en información falsa sobre posiciones, robos por parte de empleados, utilización de información confidencial de la entidad financiera en beneficio del empleado, entre otras situaciones.
- Fraude externo: se trata del robo, falsificación, daños por intromisión en los sistemas informáticos, etc.
- Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo: surgen de los reclamos de indemnizaciones por parte de los empleados, infracciones a las normas laborales de seguridad e higiene, de discriminación, responsabilidades generales, etc.
- Prácticas con los clientes, productos y negocios: consiste en el abuso de información confidencial sobre el cliente, negociación fraudulenta en las cuentas de la entidad financiera, lavado de dinero, venta de productos no autorizados, etc.
- Daños a activos físicos derivados de: actos de terrorismo y vandalismo, terremotos, incendios, inundaciones, etc.
- Alteraciones en la actividad y fallas tecnológicas: fallas del hardware o del software, problemas en las telecomunicaciones, interrupción en la prestación de servicios públicos, etc.
- Ejecución, gestión y cumplimiento del plazo de los procesos: errores en la introducción de datos, fallas en la administración de garantías, documentación jurídica incompleta, concesión de acceso no autorizado a las cuentas de los clientes, litigios con proveedores, etc.

Cabe destacar que las pérdidas operativas pueden generar un impacto en el riesgo reputacional (Sturm 2013). El riesgo reputacional, es aquel que refiere a la posibilidad de que se produzca una pérdida debido a la formación de una opinión pública negativa sobre los servicios prestados por la entidad financiera, que fomente la creación de una mala imagen o un posicionamiento negativo de los clientes, que conlleve a una disminución en los resultados del negocio (BCRA 2008).

3. El rol estratégico del capital humano en los bancos argentinos

El capital humano puede ser considerado una fuente de valor para la organización, pero depende de la organización potenciar ese valor para mejorar los resultados del negocio. Diversos autores han reconocido el rol del capital humano como base de la creación de valor organizacional (Kaplan y Norton 2004). Es por este motivo que resulta interesante indagar sobre la integración de este capital dentro de los planes estratégicos organizacionales y sobre la información disponible acerca de su gestión. Es por esto, que en esta sección se estudiarán dos bancos argentinos para comprender cómo perciben el rol del capital humano en la creación de valor y cuál es la información que consideran relevante para su gestión interna.

3.1. Banco de Galicia y Buenos Aires S.A.¹

El Banco Galicia, fundado en 1905, es uno de los principales bancos privados de capitales nacionales del sistema financiero argentino. Según informes del Banco Central (2017), se encuentra dentro de los 10 primeros bancos de Argentina por el monto de sus activos. El Banco Galicia orienta su negocio tanto a la cartera de consumo como comercial, ofreciendo productos y servicios financieros destinados a ambos segmentos.

Se trata de un banco comprometido con la gestión sustentable, que ha logrado desarrollar su negocio comprendiendo su impacto social y ambiental. Este compromiso con la gestión sostenible ha ayudado a la organización a convertirse en un modelo a seguir en determinados ámbitos, como lo es la gestión del capital humano. El banco ha obtenido el primer lugar en la encuesta Great Place to Work 2017 en la categoría de empresas con más de mil empleados.

Nos encontramos frente a uno de los principales bancos del sistema financiero argentino, un banco que ha sido reconocido por sus prácticas de gestión sostenible y su compromiso con el desarrollo de su capital humano.

Misión, visión, valores

El banco establece como su **visión** lograr ser el banco preferido por los clientes y los colaboradores, y el que genera mayor rentabilidad. Su **misión** es lograr este objetivo proporcionando a los clientes una experiencia diferenciadora mediante un conocimiento profundo de sus necesidades financieras y un equipo motivado para así convertirse en su

¹ Entrevista realizada a Rafael Bergés, Gerente de Desarrollo Organizacional y de Recursos Humanos, comunicación personal, 30 de enero de 2018.

banco principal. Estos objetivos serán alcanzados bajo los **valores** del banco que son el entusiasmo, la innovación, la cercanía y el compromiso (Banco Galicia 2018a).

En el establecimiento de su misión, visión y valores puede observarse la centralidad del rol de las personas en el éxito futuro del banco. Para el cumplimiento de su misión y visión el banco reconoce la importancia de un equipo motivado, ya que serán las personas el punto de contacto para lograr esa experiencia diferenciadora, y serán quienes posean el conocimiento necesario sobre las necesidades financieras de los clientes para mejorar la propuesta del banco.

Planeamiento estratégico

El Banco Galicia posee seis pilares estratégicos: el primero de ellos se encuentra vinculado a la eficiencia; el segundo se relaciona con la asignación de recursos; el tercer pilar se vincula con el conocimiento del cliente; el cuarto se orienta a brindar un servicio que aporte valor; el quinto pilar se relaciona con brindar una experiencia diferenciadora; y el sexto y último pilar es la cultura. Rafael Bergés, Gerente de Desarrollo Organizacional y de Recursos Humanos del banco, destaca a este último pilar como el vínculo entre el capital humano y la creación de valor. El banco intenta fortalecer la cultura desarrollando comportamientos en los colaboradores que permitan cumplir con su estrategia.

En el banco, los objetivos de recursos humanos se encuentran integrados con los objetivos de negocio. La manera en que esto sucede es a partir de la vinculación de los objetivos anteriormente mencionados a los objetivos de cada uno de los miembros de la comunidad de líderes. Tanto los miembros del comité ejecutivo, como los gerentes serán evaluados por diversos objetivos pero algunos de ellos se vinculan específicamente al capital humano.

El principal de los objetivos relacionados con el capital humano, es el objetivo de ser una de las mejores empresas para trabajar en Argentina, situándose dentro de las primeras organizaciones en la encuesta Great Place to Work. El banco cuenta con el objetivo de estar entre las 3 mejores empresas y sacar un 88/100 de puntaje. Rafael Bergés explica que estar dentro de las primeras organizaciones dentro de esta encuesta es importante para el banco porque significa contar con colaboradores contentos y motivados, y esta motivación se traslada de forma directa a su rendimiento y a la atención que se brinda al cliente.

A su vez, varios miembros de la comunidad de líderes cuentan con objetivos vinculados a la fidelización y la movilidad. Se espera que no se vayan más del 8% de las personas identificadas como clave y que el 20% de las personas del banco tenga algún cambio en su puesto de trabajo cada año. El cambio se entiende como crecimiento vertical u horizontal, cambios de remuneración, cambios de sector o rotaciones.

También, hay objetivos propios del área de Recursos Humanos. Estos objetivos están orientados a acompañar al negocio y a ayudar a su desarrollo. El área cuenta con objetivos financieros, de cliente interno y de eficiencia. Es así, que se observa tanto el desempeño financiero como el cumplimiento de objetivos de fidelización, de movilidad y de sustentabilidad. El banco cuenta con un área específica de sustentabilidad que tiene objetivos relacionados con el cumplimiento de las normativas de sustentabilidad, que son los lineamientos GRI.

Riesgos

El Banco Galicia, gestiona los riesgos del negocio de forma integral. Reconocen la importancia de los riesgos para la evaluación de los resultados y la rentabilidad en el banco. Es así que intentan afectar los resultados y la rentabilidad en función del riesgo que genera cada oportunidad, cada negocio y cada cliente y para eso utilizan fórmulas para predecir que las operaciones que se realizan sean sustentables de tal manera de poder seguir con el negocio.

En lo que respecta al capital humano, el banco evalúa distintos tipos de riesgos. Se realizan auditorías permanentes relacionadas con la correcta liquidación de sueldos, con el pago adecuado a los empleados, riesgos vinculados a la salud de las personas, riesgos operativos y de accidentes, entre otros.

Podemos considerar a estos riesgos como específicos del área de recursos humanos, pero si estos aspectos no son debidamente evaluados se pueden generar consecuencias aún mayores para el banco. Las fallas en algunos de estos procesos pueden terminar en un impacto legal, operacional o hasta reputacional que dañe la imagen del banco y la confianza, no solo de los clientes y los empleados, sino también del resto de los grupos de interés.

Indicadores sobre capital humano

En la organización se reconoce la relación entre las métricas de capital humano y el desempeño financiero. En este sentido, Rafael Bergés destaca que aquellas empresas que cuentan con empleados contentos, motivados y satisfechos tienen muchos mejores resultados que las empresas que no trabajan de esta manera. Menciona como un ejemplo las empresas que integran Fortune 500 que, en su opinión, se trata de organizaciones con políticas y prácticas de recursos humanos que acompañan al negocio.

El Banco Galicia utiliza diversos indicadores para medir el desempeño en torno a su capital humano. Los indicadores sirven para medir la eficiencia, la dotación de personal clave, aspectos financieros, la gestión sustentable y la disponibilidad de recursos necesarios para el desarrollo de la estrategia.

Uno de los indicadores con los que trabajan dentro del área de recursos humanos se vincula con la rotación del personal. Se trata de un índice de fidelización y se vincula con el objetivo del banco de no perder a aquellas personas que identifican como individuos de alto rendimiento y de alto potencial. Dentro de una dotación de seis mil empleados, tienen identificadas unas 400 personas de las que esperan que no se vayan más de un 8% a lo largo del año.

Otro indicador importante dentro del área de recursos humanos es la movilidad. Se llama movilidad a todo aquello que implica un cambio. Algunos ejemplos de cambios que se pueden observar son: un cambio de puesto de trabajo, un crecimiento horizontal o vertical, un cambio en la remuneración o una rotación. Aquí el objetivo es alcanzar un 20% de movilidad a lo largo del año. Este número implica que al cabo de 5 años, toda la gente tiene un movimiento o cambio de trabajo.

En cuanto a indicadores financieros vinculados a los recursos humanos, se observa por un lado, el porcentaje de gastos de recursos humanos sobre el total de gastos del banco, que se aproxima a un 50%. Por otro lado, se observa el porcentaje de gastos de recursos humanos sobre los ingresos totales del banco. Este indicador se aproxima al 30%.

También se observa la dotación del personal, ya sea número de personas o datos demográficos, como puede ser la edad o sexo de los empleados. Estos datos son útiles para entender los recursos con los que se cuenta y posteriormente, evaluar si es posible cumplir con los objetivos que se plantea el banco.

Otro aspecto que se observa en el área es la gestión de la sustentabilidad. Para ello la organización trabaja con la metodología GRI. Para el banco es importante trabajar con esta metodología para mejorar su desempeño en los aspectos vinculados a la sustentabilidad. Todas estas métricas, son necesarias para evaluar las perspectivas de éxito futuro del banco, porque sirven como medidas concretas del grado de avance en torno a los objetivos y porque brindan una imagen de los recursos con los que se cuenta. Las métricas son centrales para entender si se cuenta con los recursos necesarios para poder llevar adelante los objetivos propuestos.

3.2. Banco Columbia S.A.²

El Banco Columbia es un banco de capitales privados nacionales fundado en 1969. El banco está integrado por 910 personas y 60 sucursales. Se trata de un banco cuyo negocio principal es brindar servicios financieros a individuos, y que se encuentra iniciando su desarrollo para brindar servicios a empresas.

Fernando Lettieri, Gerente Divisional de Administración, RRHH y Legales, describe al banco como una organización que se encuentra atravesando cambios en el control de su gestión. El Banco hoy en día reconoce el valor de las personas para su crecimiento pero no se encuentra midiendo el impacto de su desempeño en el proceso de creación de valor. Actualmente se encuentran realizando un proyecto para la implementación de un *Balanced Scorecard*.

Misión, visión, valores

La **misión** del Banco Columbia es ser un banco especializado por un lado en alternativas de inversión atractivas para clientes minoristas e inversores institucionales, y por el otro, en créditos personales, rentables, sustentables y con valor.

El Banco Columbia busca ser un banco innovador, referente indiscutido en las áreas de negocios. Aspira a ser reconocido por su idoneidad y calidad de servicio mediante un modelo de gestión orientado a la creación permanente de valor tanto para sus clientes, como empleados y el país.

Los **valores** bajo los que se busca alcanzar este objetivo son la flexibilidad, la rapidez, la innovación, el crecimiento y la simplicidad.

² Entrevista realizada a Fernando Lettieri, Gerente Divisional de Administración, RRHH y Legales del Banco Columbia, comunicación por correo electrónico, 27 de abril de 2018.

Planeamiento estratégico

“El banco son las personas, y sin ellas no existe plan estratégico posible ni cumplible” (Lettieri 2018). El Gerente Divisional de Administración, RRHH y Legales de la organización destaca el rol de las personas como generadoras de valor para las organizaciones, y para el banco en particular.

El Banco Columbia se trata de una organización en la que la orientación al cliente y la innovación son fundamentales para alcanzar los objetivos estratégicos y para generar ventajas competitivas. La organización tiene por objetivos la mejora de la rentabilidad, la calidad y la amplitud de la oferta de servicios, su eficiencia operativa, ampliar su red de distribución y generar nuevas líneas o canales de negocio.

El área de recursos humanos, en particular, posee objetivos vinculados al capital humano tales como el establecimiento de un programa de bonus para la Alta Gerencia, la puesta en funcionamiento del plan de remuneración variable para el personal de sucursales, la implementación de programas de beneficios, la implementación de programas de bienestar y de vida saludable, y becas para el desarrollo de personal con alto potencial. Estos objetivos se orientan a alinear los comportamientos de las personas con la estrategia y generar la motivación necesaria, así como las habilidades necesarias para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Es importante destacar, que la organización se encuentra en un proceso de cambio para generar una mirada más integral sobre el rol estratégico del capital humano. En este caso, la integración se busca a partir de la llegada de una nueva figura de liderazgo y de la adopción de un *Balanced Scorecard*.

La integración de una nueva figura de liderazgo en el área de recursos humanos provee una visión holística por su trayectoria en áreas técnicas, comerciales y operativas. Fernando Lettieri, destaca que esto permite que el área de recursos humanos amplié su mirada sobre las tareas, ayudando a cada una de las gerencias a entender sus necesidades reales de capital humano. Se busca entender el negocio para proveer apoyo a su crecimiento.

Por otro lado, la adopción del *Balanced Scorecard* permitirá al banco contar con una herramienta para ver u comunicar a todos los niveles si se están alcanzando las estrategias a través de las acciones puntuales de cada área. Dentro de los beneficios que se espera obtener

se mencionan: la alineación de los empleados con los objetivos de la organización, mejorar la comunicación interna y dar a conocer a todos cuales son los elementos por los que cada colaborador será medido.

Riesgos

“Crear valor y que éste sea posible de mantener en el tiempo, es el gran desafío que atravesamos en la organización” (Lettieri 2018). Para poder crear valor sostenible en el tiempo es importante evaluar los riesgos vinculados al capital humano que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos establecidos y establecer acciones para mitigarlos. Asimismo, es importante identificar las oportunidades que permitirán potenciar el crecimiento futuro.

A pesar de tratarse de un banco con una trayectoria de casi 50 años, el principal riesgo que reconocen para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos es la “extracción de talentos por parte de otras entidades con mayores salarios y oportunidades de crecimiento” (Lettieri 2018).

Por otro lado, el banco identifica oportunidades de crecimiento en la adopción de talento joven. “Somos un banco en plena expansión y hemos incorporado personas jóvenes en puestos claves que nos permitirán no sólo cumplir los objetivos estratégicos sino también crear ventajas competitivas a través de la gestión del capital humano” (Lettieri 2018).

Indicadores sobre capital humano

A pesar de no contar con métricas a la actualidad para medir el impacto del capital humano en la creación de valor, el banco reconoce la importancia de estas métricas para la implementación de sus objetivos estratégicos y reconoce su influencia en el desempeño de la organización.

Actualmente, la organización se encuentra realizando un proyecto para la implementación de un *Balanced Scorecard*. Es por ello, que a la fecha se encuentran analizando cuáles son los indicadores que utilizarán en relación al capital humano. Con este proyecto esperan poder alinear y unir estrategias y objetivos clave con desempeño y resultados.

En esta herramienta se espera incorporar algunas métricas que el banco considera centrales para la medición de su gestión del capital humano. Esperan tomar un conjunto simplificado de métricas para luego dividir esos indicadores entre indicadores de resultado, que mostrarán el

estado actual, e indicadores de actuación, que serán utilizados para mejorar los de resultado. Algunos de estos indicadores genéricos serán:

- Ratio de personal externo sobre total de la plantilla interna.
- Porcentaje de bajas sobre empleados nuevos.
- Rotación de personal.
- Porcentaje de empleados temporales con antigüedad superior a 2 años.
- Rotación de altos directivos.
- Tiempo medio para cubrir un puesto vacante.
- Expedientes disciplinarios sobre total de empleados.
- Demandas judiciales sobre el total de empleados.
- Horas de formación por empleado de la red de sucursales.
- Porcentaje de empleados que no han recibido capacitación en el último mes o año.

El banco Columbia se encuentra en el proceso de desarrollo de una herramienta que le permitirá visualizar de forma clara el modo en que su estrategia se vincula con sus activos intangibles con el proceso de creación de valor (Kaplan y Norton 2004). Comenzar a medir estos indicadores les permitirá comprender mejor la disponibilidad actual de su capital y el valor de sus recursos humanos para el logro de su estrategia. Una mayor comprensión del rol de las personas para el éxito organizacional futuro puede ser el camino para potenciar el crecimiento futuro del banco.

3.3. Análisis de los casos

En los casos analizados, se observa cómo en organizaciones que se encuentran en una misma industria y que poseen un modelo de negocio similar, la mirada sobre el rol del capital humano puede diferir. Esto sucede principalmente porque el rol de este recurso y su valor dependen de su sinergia con otros elementos organizacionales y de las necesidades de la organización en torno al estado actual del capital que se desprenden de un objetivo estratégico planteado. Aun así, es posible observar que en ambos casos se reconoce el rol del capital humano como base del proceso de creación de valor.

Los autores Leif Edvinsson y Michael S. Malone afirman que sin una dimensión humana exitosa ninguna de las actividades de creación de valor de una organización lograrán funcionar (1997, 123). Los autores definen al capital humano como el capital activo de una organización, es decir, aquel que da uso y sentido al resto de los capitales y que permite


extraer valor de las inversiones realizadas en otros recursos. Pero cabe destacar que la forma en que el capital humano contribuye a la creación de valor difiere en las organizaciones.

En ambos casos analizados, se observa con claridad el rol del capital humano como capital activo de la organización. Los bancos integran objetivos vinculados al capital humano en sus planes estratégicos, vinculándolos a riesgos y oportunidades subyacentes y a indicadores que les permiten medir tanto la consecución de sus objetivos como la materialización de los riesgos. Los objetivos establecidos difieren en las organizaciones ya que la estrategia perseguida es diferente, por lo que los riesgos evaluados así como los indicadores seleccionados varían de acuerdo a las necesidades puntuales de cada organización.

En el caso del Banco Columbia, la gestión del capital humano cobra importancia para asegurar la disponibilidad de las habilidades, competencias, capacidades y generar los comportamientos necesarios para la consecución de los objetivos estratégicos. Teniendo en cuenta que el banco busca diferenciarse a través de un servicio de calidad y de la oferta de productos y servicios innovadores, resulta importante contar personal capacitado para este fin.

Los riesgos y oportunidades identificados se vinculan a factores que impactan en el logro de la propuesta de valor diferenciadora. Los principales riesgos identificados se relacionan a la pérdida de personal y las oportunidades identificadas giran en torno a la búsqueda de nuevos talentos. Vinculado a estos riesgos y oportunidades, dentro de los indicadores más relevantes se mencionan indicadores de rotación, que reflejan la pérdida de personal clave, y métricas vinculadas a la adquisición de nuevos talentos y los tiempos para cubrir los puestos vacantes. También, se observan métricas vinculadas a la capacitación de los recursos. Todas estas métricas son consistentes con la planificación de los recursos para acompañar los objetivos de negocio.

Figura 3: Objetivos, indicadores y riesgos identificados en el Banco Columbia.

Misión y Visión	Pilares estratégicos	Objetivos de Recursos Humanos	Indicadores	Riesgos
 <ul style="list-style-type: none"> • Visión: ser un banco innovador y referente indiscutido en las áreas de negocios. Aspira a ser reconocido por su idoneidad y calidad de servicio mediante un modelo de gestión orientado a la creación permanente de valor para sus clientes, empleados y país. • Misión: ser un banco especializado en: <ul style="list-style-type: none"> • Alternativas de inversión atractivas para clientes minoristas e inversores institucionales. • Créditos personales, rentables, sustentables y con valor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de la rentabilidad. • Calidad y amplitud de la oferta de servicios. • Eficiencia operativa. • Ampliación de la red de distribución. • Generación de nuevas líneas o canales de negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de bonus para la alta gerencia. • Implementación de plan de remuneración variable para personal de sucursales. • Programas de beneficios. • Programas de bienestar. • Becas para el desarrollo del personal de alto potencial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ratio de personal externo sobre total de la plantilla interna. • Porcentaje de bajas sobre empleados nuevos. • Rotación del personal. • Rotación de altos directivos. • Porcentaje de empleados con antigüedad superior a dos años. • Tiempo medio para cubrir un puesto vacante. • Expedientes disciplinarios sobre total de empleados. • Demandas judiciales sobre total de empleados. • Horas de formación por empleado de la red de sucursales. • Porcentaje de empleados que no recibieron capacitación en el último mes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Extracción de talentos

Fuente: elaboración propia.

En el Banco Galicia, se observa la importancia de contar con el capital humano para poder contar con los procesos internos que le permitirán diferenciarse en el servicio brindado al cliente y así alcanzar la rentabilidad esperada. El banco busca crear valor sostenible a través de una experiencia diferenciadora para el cliente. Para lograr esta propuesta de valor, es necesario alinear los procesos internos, es aquí donde se torna central contar con los recursos humanos necesarios para el correcto funcionamiento de los procesos vinculados a la eficiencia en las operaciones, para lograr la atracción y retención de los clientes, para la innovación y para el cumplimiento de las cuestiones regulatorias y sociales necesarias para el buen funcionamiento del negocio.

Es posible observar el rol del área de recursos humanos como socio estratégico del negocio. Su rol principal es el acompañamiento del negocio y la gestión de los recursos para asegurar la disponibilidad del capital necesario para el logro de los objetivos planteados. Es por ello, que sus objetivos se encuentran alineados con los pilares estratégicas establecidos por el banco. El cumplimiento de los objetivos de recursos humanos es la base para el logro de la eficiencia, de un servicio que aporte valor y del logro de una experiencia diferenciadora a través del conocimiento de las necesidades financieras del cliente.

El área de recursos humanos tiene diversos objetivos que abarcan desde aspectos financieros vinculados a la eficiencia, hasta aspectos relacionados con la sustentabilidad, la fidelización y movilidad de los empleados. Los indicadores de desempeño utilizados para medir la gestión del capital se encuentran vinculados a estos objetivos y, adicionalmente, cobran importancia los indicadores sobre la dotación de personal y sus características demográficas para evaluar la disponibilidad del capital.

En este caso, resulta interesante destacar cómo el banco ha logrado alinear los objetivos de negocio con los objetivos de recursos humanos a través de la integración de objetivos de recursos humanos en los objetivos de los miembros de la comunidad de líderes. En particular, el banco ha logrado integrar a los objetivos del negocio tanto la fidelización del personal clave como el cuidado de la marca empleadora que permite atraer nuevos talentos.

Con respecto a los riesgos, se mencionan como riesgos importantes los riesgos operativos y sociales vinculados al capital humano. En la evaluación de los riesgos se puede observar un mayor enfoque en cuestiones vinculadas a las relaciones laborales y la seguridad en el puesto de trabajo. La evaluación de estos riesgos puede vincularse a los objetivos estratégicos planteados y la importancia del cumplimiento con los aspectos sociales y regulatorios necesarios para el correcto funcionamiento del negocio.

Figura 4: Objetivos, indicadores y riesgos identificados en el Banco Galicia.



Misión y Visión	Pilares estratégicos	Objetivos de Recursos Humanos	Indicadores	Riesgos
<ul style="list-style-type: none"> • Visión: ser el banco preferido por los clientes y los colaboradores, y el que genera más rentabilidad. • Misión: proporcionar a los clientes una experiencia diferenciadora mediante un conocimiento profundo de sus necesidades financieras y un equipo de personas motivado y cercano para así convertirse en su banco principal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia. • Asignación de recursos. • Conocimiento del cliente. • Brindar un servicio que aporte valor. • Brindar una experiencia diferenciadora. • La cultura. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estar entre las 3 primeras empresas en la encuesta Great Place to Work. • Fidelización • Movilidad • Financieros • Sustentabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Rotación del personal clave. • Movilidad. • Total de gastos de recursos humanos sobre el total de gastos del banco. • Total de gastos de recursos humanos sobre los ingresos totales del banco. • Indicadores GRI. 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgos operativos y de accidentes. • Correcta liquidación de sueldos y pago a empleados. • Riesgos vinculados a salud de las personas.

Fuente: elaboración propia.

En los casos analizados es posible observar cómo se alinean la propuesta de valor, con la estrategia perseguida y la gestión del capital humano. Cabe destacar, que a pesar de las diferencias en los objetivos estratégicos, un punto en común que surge en ambos casos, es la evaluación de la disponibilidad del capital para la consecución de los objetivos. Esto es lo que Kaplan y Norton (2004) reconocen como la estimación de la brecha entre el capital necesario y el existente para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. En base a esta necesidad se establecerán los programas de desarrollo del capital humano para cubrir los requisitos estratégicos. Es por esto que en ambos casos se observan como puntos importantes la rotación del personal clave y la evaluación de la información sobre cómo se integra la fuerza de trabajo.

También, en los casos analizados es posible observar la importancia de la gestión del capital humano para el cumplimiento de requisitos regulatorios, para el logro de operaciones eficientes, la atracción y retención de los clientes y para generar propuestas innovadoras. En particular, se destaca en ambos casos la importancia del capital humano en los procesos vinculados a la gestión del cliente y en los procesos reguladores y sociales. Esto puede deberse a la alta competitividad en el sector, las demandas de los clientes y las similitudes en los modelos de negocio que implican un rol activo del capital humano para brindar servicios de calidad. Con respecto a los procesos reguladores y sociales, estos aseguran la continuidad de las operaciones, particularmente, en un sector con un sindicato fuerte.

Es importante destacar, que se observan distintos grados de integración de los objetivos de capital humano en ambos casos analizados. Por un lado, el Banco Galicia ha demostrado un gran compromiso con la sustentabilidad y muestra una mirada más integral sobre el rol activo del capital. El Banco Columbia por su parte, se encuentra en un proceso de cambio que tiene por objetivo la implementación de una herramienta que le otorgará una mirada más integral sobre su estrategia y la disponibilidad de nueva información necesaria para la gestión.

De la observación de los distintos casos podemos concluir que la forma de evaluar y percibir el valor del capital humano dentro de cada organización es distinta. El capital humano posee un rol importante para la creación de valor en los bancos analizados. Pero dado que la estrategia en cada banco es distinta también lo es el rol asignado al capital humano dentro del proceso de creación de valor.

4. La información sobre el capital humano en los bancos argentinos

En la era del conocimiento, el talento, las habilidades y las competencias de las personas son un factor esencial para comprender la viabilidad de los negocios. Si entendemos al capital humano como fuente de innovación y como factor central para el logro de eficiencia, podemos considerar que la información sobre este capital es central para comprender la competitividad de la organización.

Hoy en día, esta información se pone a disposición de los grupos de interés a través de los reportes corporativos. Estos reportes contribuyen a reducir las asimetrías de información con los agentes externos a la organización, proveyendo información sobre la gestión integral de la organización y contemplando el desempeño en distintas áreas, entre ellas, la gestión del capital humano.

Actualmente, en el sector bancario argentino podemos encontrar distintos tipos de reportes que contienen esta información. Entre estos reportes podemos mencionar el reporte financiero, el reporte de sostenibilidad y el reporte integrado. Cada uno de ellos, representa al capital humano desde una perspectiva distinta, respondiendo a distintas necesidades de información de los grupos de interés y a distintos marcos normativos y regulatorios.

A continuación, se analizará la información sobre el capital humano presentada en el reporte financiero y el reporte de sustentabilidad. Para ello observaremos los reportes de los bancos previamente analizados. Posteriormente, se analizará el reporte integrado y las prácticas observadas tanto en Argentina como en el mundo.

En primer lugar, el reporte financiero es un informe cuyo objetivo es proveer información sobre el patrimonio de la organización a una fecha y su evolución económica y financiera en un período determinado. La información hallada en los reportes de los Bancos analizados hace referencia principalmente a las erogaciones realizadas en su gestión o se trata de información provista por cuestiones regulatorias.

En el caso del banco Galicia y del Banco Columbia, podemos hallar información en la memoria que acompaña los estados contables y las notas. Se halló información vinculada a los esquemas de remuneración e incentivos económicos al personal, el número de colaboradores e información sobre la variación en los gastos del personal. El Banco Columbia, adicionalmente, presenta entre sus principales indicadores de eficiencia, el número de

empleados, la proporción que representa el costo laboral sobre los gastos de administración, los depósitos y préstamos sobre el personal y el costo laboral por empleado.

En el informe sobre el grado de cumplimiento del código societario, que acompaña los estados contables, es posible hallar información sobre la política de remuneración, la selección, los mecanismos de evaluación y programas de capacitación del directorio y de los gerentes de primera línea. De todos modos, esta información es breve y no posee un foco en el valor agregado por el capital humano. La información provista se refiere fundamentalmente al cumplimiento de las responsabilidades del directorio para el buen funcionamiento del gobierno corporativo.

También es importante destacar que, en ambos reportes, se habla de perspectivas futuras pero enfocadas en el contexto macroeconómico y en indicadores financieros. No se mencionan en esta sección factores vinculados al capital humano.

Algunos autores han destacado la dificultad de reflejar en el reporte financiero el verdadero valor de la organización y su desempeño. Esto sucede, principalmente, porque se presenta en el balance un desfasaje entre los costos y los ingresos a lo largo del tiempo (Lev y Zarowin 1999). Una organización que invierte hoy en el desarrollo de su capital humano, lo hace con el objetivo de lograr ingresos que tendrán un impacto en sus resultados en el mediano o largo plazo. Este desfasaje, no permite la representación del valor real de la organización, ya que no permite contemplar el verdadero valor de capitales centrales para el desarrollo futuro, como lo es el capital humano. No obstante, es importante recordar que el objetivo de los estados financieros no es reflejar el valor de la entidad.

El capital humano puede ser visto como una inversión para la organización. Contablemente, buena parte de esta inversión es reflejada como gasto en el período en el que se lleva a cabo. En tanto inversión, sus resultados financieros no son inmediatos, sino que es de esperar que añadan valor a través del tiempo. El reporte financiero termina reflejando el retorno de la inversión en el capital humano en sus ingresos a lo largo del tiempo, pero esta relación entre la inversión realizada en el pasado y los ingresos que se generan en otros momentos no es fácil de identificar. Estos ingresos no son sólo resultado de la erogación inicial sino que resultan de la sinergia con las inversiones en otros capitales (Edvinsson y Malone 1997). Hasta tanto se generen esos ingresos, las inversiones en el capital humano generan un impacto negativo en el estado de resultados de la organización.

Aunque el reporte brinda información sobre el desempeño pasado, sin identificar un contexto estratégico para estas inversiones no es posible comprender la viabilidad futura del negocio o sus perspectivas de crecimiento. En el corto plazo, puede suceder que una organización que invierte mucho en el capital humano muestre resultados menores en el corto plazo, pero estas inversiones aumentarán sus ganancias en el largo plazo. Estudios de Mckinsey (Barton et ál. 2017) revelan que aquellas compañías que adoptan una visión de largo plazo e invierten en sus intangibles, superan en su desempeño económico y financiero a aquéllas que se enfocan en mostrar resultados en el corto plazo.

En segundo lugar, podemos hallar información sobre la gestión del capital en el reporte de sustentabilidad. Este informe busca mostrar el impacto social, económico y medioambiental causado por las actividades diarias de la organización y demostrar el vínculo entre la estrategia organizacional y el compromiso con una economía global sustentable (GRI 2018).

Este reporte brinda una perspectiva distinta sobre el negocio, con el objetivo de contemplar otro tipo de necesidades de información de los grupos de interés. En este reporte, los aspectos relevantes para la gestión de la sustentabilidad suelen definirse con la participación de los grupos de interés a partir de instancias de diálogo y contemplan tanto aspectos económicos, como sociales y medioambientales.

Los lineamientos de Global Reporting Initiative (GRI) son una de las guías mayormente adoptadas para la emisión de los reportes de sostenibilidad en el mundo (Smith y Sharicz 2011). Al emitirse bajo estos lineamientos, en estos reportes se pueden observar una serie de indicadores vinculados al capital humano que cubren diversas áreas, como el empleo, las relaciones gerencia – trabajador, la salud ocupacional y la seguridad, la educación y la formación, la diversidad y las oportunidades equitativas, y la remuneración equitativa con relación al género, entre otros (Ver Anexo 2). Los indicadores suelen encontrarse vinculados a la estrategia de sostenibilidad de la organización y permiten conocer el comportamiento de la organización en torno a su impacto social.

El Banco Columbia, presentó su último reporte de sustentabilidad en 2012 bajo la guía G3. En este reporte se pueden encontrar en un apartado de desempeño social métricas sobre la distribución por tipo de contrato de trabajo, de distribución por género, distribución por zona geográfica, reincorporación luego de licencias, rotación por rango de edad, distribución por edad, por situación sindical, por antigüedad, tasas de ausentismo y enfermedades

profesionales y horas de capacitación. También presentan información sobre los beneficios otorgados a los colaboradores.

El Banco Galicia presentó su reporte de sustentabilidad 2017 bajo la guía G4 de GRI. En el reporte podemos hallar indicadores sobre distribución de colaboradores por compañía, por edad y género, por género y cargo, rotación por edad, horas de capacitación y cantidad de participantes por programa y también por género, participantes en programas de salud y beneficios, licencias otorgadas e índices de reincorporación. Adicionalmente presentan información sobre procesos de selección, sobre las búsquedas internas y externas realizadas, sobre los programas de liderazgo, sobre la cultura y la forma de comunicación entre los colaboradores y sobre programas de capacitación y desarrollo.

Estos indicadores son de gran importancia para comprender las perspectivas de la estrategia a futuro, aunque en los reportes analizados esta información no se encuentra explícitamente vinculada a la estrategia. Rafael Bergés (2018), menciona a los indicadores de sustentabilidad como una de las variables a observar a la hora de medir el desempeño organizacional y reconoce la importancia de algunos de los indicadores que se presentan en el reporte a la hora de evaluar la disponibilidad del capital para cubrir necesidades estratégicas futuras.

Con respecto a los riesgos vinculados al capital humano, la información contenida en los reportes es limitada. Se menciona en los reportes la gestión de los riesgos operacionales pero no se explica el impacto de la gestión del capital humano sobre este tipo de riesgo.

Tampoco se presentan indicadores vinculados a la medición del impacto del capital humano en estos riesgos. Los riesgos operacionales pueden ser vinculados a diversos factores relativos al capital humano como la motivación, las capacidades de los empleados, la adaptabilidad y la rotación (Fischer y Mittorp 2002), siendo entre estos factores de suma importancia la rotación de personal de alto desempeño, ya que puede representar la reducción de la capacidad de la organización para alcanzar su misión y objetivos (Frigo y Ubelhart 2016). En los reportes, pueden observarse indicadores vinculados al desempeño organizacional en estas áreas pero no se observa un vínculo con los riesgos.

En el reporte financiero se menciona la gestión de los riesgos pero no se establece un vínculo con el capital humano. Se mencionan como riesgos relevantes a los riesgos de Crédito, Operacionales y Financieros (riesgos de Liquidez, de Mercado y de Tasa de interés). Aunque

se reconoce la importancia del riesgo operacional para los bancos, no hallamos información sobre cómo se vincula la gestión del capital humano con la mitigación de este riesgo.

El reporte de sustentabilidad también posee información sobre riesgos vinculados al capital humano. La guía GRI contempla la inclusión de una breve descripción sobre los riesgos relacionados con la sostenibilidad que puedan tener un efecto en las perspectivas a largo plazo y en el desempeño económico de la organización (GRI 2016). La guía GRI hace referencia principalmente a los riesgos sociales vinculados al trabajo. Algunas organizaciones, como es el caso del Banco de Galicia, de forma voluntaria hacen referencia en sus reportes a los riesgos operacionales y reputacionales. El banco Columbia, solo menciona la existencia de un comité para la gestión de riesgos operacionales sin otorgar mayor información, aunque sí hace referencia a los riesgos de seguridad en el trabajo.

Asimismo, es posible hallar información sobre riesgos en el informe sobre disciplina de mercado. Se trata de un informe exigido por el BCRA cuyo objetivo es que las entidades financieras divulguen aquella información que permita a los participantes del mercado evaluar la información referida al capital, las exposiciones al riesgo, los procesos de evaluación del riesgo y la suficiencia del capital de una institución (BCRA 2018). Este informe permite a los grupos de interés conocer el perfil de riesgo de la entidad.

En este informe, podemos hallar información sobre distintos tipos de riesgo, entre ellos, el riesgo operacional. Este riesgo es el único vinculado al capital humano cuya presentación es exigida para este informe. En ambos casos analizados, se presenta información más extensa sobre el modelo de gestión del riesgo en general pero no se presenta información relativa al rol del capital humano en la generación o mitigación del riesgo.

En resumen, es posible observar en cada reporte analizado información sobre el capital humano de distinta naturaleza y que responde a distintas necesidades de información. El reporte financiero presenta información con un foco en la información histórica y que se orienta mayormente al cumplimiento de exigencias regulatorias. El reporte de sustentabilidad presenta información más amplia sobre el desempeño en aspectos sociales. Este reporte contiene una mayor cantidad de indicadores de desempeño, pero en ninguno de los casos analizados se observó un vínculo claro entre la estrategia del negocio y el capital humano.

Diversos estudios han demostrado que es posible atribuirle al capital humano un valor que es superior al costo de su adquisición y a los costos de su gestión; este valor surge de su

importancia estratégica. Kaplan y Norton (2004b) afirman que la medición del valor creado por el capital humano se encuentra sujeto al contexto de la estrategia que cada compañía persigue. Es decir, la información sobre el conocimiento, la capacidad y motivación de las personas cobra sentido en el marco de objetivos estratégicos concretos. Esta forma de ver al capital humano, provee una visión más clara de su valor.

Los reportes analizados responden a distintas necesidades de información, por lo que deben ser vistos como elementos complementarios. Aun así, resulta necesario un marco que brinde claridad en la conexión de los elementos que integran la creación de valor. Este marco, fue creado en 2013 por el IIRC y es conocido como el marco internacional del reporte integrado. Este reporte será analizado a continuación.



5. El Reporte Integrado

El reporte integrado es una nueva tendencia mundial en reportes corporativos que no solo ha traído beneficios para las organizaciones adoptantes sino también para los grupos de interés. Se trata de un reporte que deja en evidencia un mayor compromiso con el desarrollo a largo plazo al comunicar con mayor transparencia los factores esenciales que contribuyen al desarrollo futuro de la organización.

El marco del reporte integrado establece que “el objetivo principal de un informe integrado es explicar a los proveedores de capital financiero cómo la organización crea valor a lo largo del tiempo” (IIRC 2013,8). De este modo, se espera que mediante la información provista por el reporte los proveedores de capital puedan evaluar las perspectivas de la organización de crear valor a largo plazo. Para ello, uno de los desafíos que propone el reporte es proveer información completa e interconectada sobre diversos factores, tanto financieros como no financieros.

Dentro de los factores no financieros se incorpora al capital humano como un “inventario de valor” que se incrementa, disminuye y transforma a través de las actividades de la organización. El marco del reporte integrado considera como capital humano las capacidades, competencias, experiencia, motivación y compromiso de las personas que permiten la implementación de la estrategia organizacional (IIRC 2013, 11).

El reporte integrado es por lo tanto una herramienta puesta a disposición de la organización para mejorar la comunicación sobre sus objetivos, sus iniciativas y sus logros en materia de capital humano y su impacto sobre la creación de valor. Pero el reporte también representa una oportunidad para mejorar la información utilizada internamente para la toma de decisiones con respecto al capital humano.

Bajo el concepto de reporte integrado subyace una propuesta aún más valiosa que la incorporación de un nuevo reporte corporativo. Hay quienes afirman que el reporte integrado es más que un reporte, se trata de la administración consciente de un negocio que implica considerar las diversas formas en que una organización crea o destruye valor (ACCA 2017, 8). Esta nueva forma de administración es el resultado del pensamiento integrado que es el motor de cambio que ha impulsado grandes mejoras en las organizaciones que han implementado el reporte.

Estudios de Black Sun (2014) revelan cómo las organizaciones que decidieron adoptar el reporte se vieron beneficiadas por cambios en la información utilizada para conducir su negocio. De hecho, el estudio afirma que un 75% de las empresas analizadas confirmaron que la información utilizada para la toma de decisiones había sido modificada en el proceso de adopción del reporte integrado y un 84% de las organizaciones mencionaron mejoras en la calidad de la información. A su vez, algunas organizaciones notaron que los aspectos del negocio que estaban midiendo no estaban directamente vinculados a la creación de valor (Black Sun 2014).

Por su parte, la Association of Chartered Certified Accountants (ACCA) presentó en 2017 un artículo en el que también se hace referencia a los beneficios del reporte y del pensamiento integrado. En este artículo hay quienes afirman que no se trata necesariamente de un cambio en los factores materiales sino que se trata de un aumento en la claridad que las organizaciones poseen sobre esos aspectos materiales y su interconexión (Larsen en ACCA 2017,9).

Teniendo esto en cuenta, es importante destacar que con el reporte integrado no se trata de presentar mayor cantidad de información sino aumentar la calidad de la información presentada. De hecho, estudios revelan que compañías que reportan bajo GRI presentan mayor cantidad de información sobre el capital humano que aquéllas que reportan bajo los lineamientos del reporte integrado (Hultberg y Tingstedt 2016).

En suma, en materia de capital humano, el reporte integrado es el medio para comunicar a los grupos de interés sobre el capital humano y su rol en la creación de valor de una forma completa y concisa. Pero aún más importante, es el desarrollo del pensamiento integrado que permite una visión más clara sobre el impacto del capital humano en la estrategia y en el desempeño organizacional. El capital humano no se ve como un factor aislado sino que se aprecia como un todo integrado al resto de los factores que impactan sobre el logro de los objetivos estratégicos de la organización. Es esta nueva visión la que está generando mejoras reales en las organizaciones y la que permite un aumento en la calidad de la información disponible para los usuarios externos.

5.1. Casos reales de aplicación

A continuación, analizaremos cómo se refleja el pensamiento integrado y el rol estratégico del capital humano en distintos reportes integrados. Se observará la información sobre el capital

humano contenida en distintos reportes presentados en el sector bancario, los distintos principios que rigen la preparación del reporte y su interacción con los elementos contenidos en el reporte para otorgar una mayor calidad a la información presentada.

El Banco Macro (Argentina)

El Banco Macro fue la primer organización en reportar integradamente en Argentina, y hasta el momento, el único banco en emitir el reporte en el país. Guadalupe Monge Agliano³, responsable de la emisión de la Memoria Anual Reporte Integrado destaca al reporte integrado como la consecuencia de una gestión integrada y como una herramienta para comunicar con qué recursos cuenta la organización y su uso estratégico.

El Banco Macro, en su cuarta edición del reporte integrado publicada en 2018, integra al capital humano dentro de su modelo de creación de valor. A su vez, menciona al capital humano dentro de su **análisis de materialidad**, destacando la importancia de la generación de empleo local y la formación y desarrollo profesional de colaboradores. Estos asuntos aparecen como los dos primeros temas materiales prioritarios.

El **modelo de creación de valor** presentado por el banco se compone de 4 elementos: los recursos, los factores que influyen la gestión del negocio, el rendimiento y los resultados. El capital humano se muestra como *input* en el proceso de creación de valor. La capacitación del capital humano es destacada como base de la gestión y factor influyente en la gestión del negocio. También se incluye al capital humano dentro del rendimiento, presentando las distintas acciones llevadas a cabo en la gestión de ese capital y los resultados de esa gestión. Dentro de los resultados se observa información cuantitativa principalmente, como el número de empleados, indicadores de reincorporación y participación en programas de voluntariado.

En su sección sobre el capital humano se pueden observar una diversidad de **indicadores de desempeño** que se presentan de forma comparativa con años anteriores. Estos indicadores se basan principalmente en los lineamientos de **GRI** y entre ellos prevalecen los indicadores de empleo. Las métricas de empleo representan un 46% de los indicadores de capital humano presentados, seguido de un 28% de salud ocupacional y seguridad, un 17% de capacitación y un 7% de diversidad y oportunidades equitativas. A pesar del menor porcentaje de métricas de diversidad según la categorización que establece GRI, se puede observar que la mayoría de

³ Entrevista realizada a María Guadalupe Monge Agliano, responsable de Relaciones Institucionales del Banco Macro, comunicación por correo electrónico, 17 de septiembre de 2018.

los indicadores presentados se encuentran abiertos por género y un 30% de las métricas se encuentran diferenciadas por rango etario.

Sin embargo, cabe destacar que, al listar los objetivos de su plan de negocio, no se menciona explícitamente al capital humano, a pesar de que sus objetivos reflejan mejoras en la eficiencia operativa y generación de nuevas habilidades que demandan la alineación de ese capital con la estrategia.

El Banco Itaú (Brasil)

El Reporte integrado de 2017 del Banco Itaú se destaca por la **conectividad** de su información. El banco considera a la gestión del capital humano como un factor estratégico prioritario y lo pone en el centro del proceso de creación de valor. En su reporte, el banco muestra la conexión entre el capital humano y el ambiente externo, el gobierno corporativo, el modelo de negocios, los riesgos y oportunidades, la estrategia y asignación de recursos, el desempeño y las perspectivas futuras.

En su **modelo de negocios**, el Itaú establece los vínculos entre la exposición a riesgos, los capitales centrales como inputs, las prioridades estratégicas, su misión, su visión y el valor agregado para cada uno de los grupos de interés. En este modelo el capital humano es reconocido explícitamente como input en el proceso de creación de valor, como prioridad estratégica y como parte central de la misión organizacional.

San Andrés

Figura 3: Modelo de negocios del Banco Itaú



Fuente: Reporte Integrado 2017 del Banco Itaú.

El banco establece como su misión motivar el poder de transformación de las personas (Banco Itaú 2018). Es a través de este poder de transformación que espera alcanzar su visión de ser el banco líder en desempeño sustentable y satisfacción de los clientes. El valor creado se expresa finalmente como valor creado para los distintos grupos de interés, entre ellos el mismo capital humano.

Con respecto a su **contexto organizacional**, el banco mide su impacto operativo en la generación de empleo en el país. Pero aún más, incluye en su reporte información sobre el contexto social en el que enmarca sus operaciones. De este modo, incorpora datos tales como el número de habitantes, habitantes que conforman la población económicamente activa, composición de la población económicamente activa abierta por generación, compensación a nivel nacional, ingresos promedio de la población y salario mínimo.

En cuanto a la **estrategia**, en el reporte se vinculan asuntos materiales relacionados con el capital con las prioridades estratégicas. De este modo, el capital es relacionado con el objetivo

de gestión de riesgos, con la centralidad del cliente y con la gestión de las personas. En su reporte, el banco menciona que buscan generar un sentido de pertenencia en sus empleados para poder así lograr servicios más alineados con las expectativas de los clientes. De este modo aspiran a lograr clientes más satisfechos, estableciendo así relaciones a largo plazo que generen valor sostenible (Itaú 2018).

A su vez, al hablar de la **gestión de los riesgos** se coloca al capital humano en un rol central. Al hablar sobre su visión a futuro mencionan al riesgo vinculado a las personas y su compromiso con la atracción, motivación y retención de los mejores profesionales. Asimismo, se incorpora en el reporte una sección de factores de riesgo en el cual el capital humano es vinculado con diversos tipos de riesgo tales como:

- El riesgo operacional: riesgo en el cual la conducta o error humano actúan como factores de riesgo.
- El riesgo estratégico: la correcta integración del capital humano y su alineación con la estrategia se muestra como un factor central para su éxito.
- El riesgo relacionado a la gestión: el resultado de las operaciones y posición financiera dependen del buen juicio de quienes toman las decisiones.
- El riesgo reputacional: riesgo en el cual la conducta inapropiada de los empleados puede afectar la imagen y credibilidad de la organización.
- Los riesgos sociales: prácticas de empleo inadecuadas pueden generar pérdidas financieras y problemas reputacionales.

En una sección dedicada al capital humano el reporte integra información sobre el desempeño. Los **indicadores** se encuentran integrados dentro de un relato que amplía y complementa los indicadores cuantitativos. Se puede observar dentro de las métricas cuantitativas una mayoría de indicadores de empleo (45%), seguido de métricas de diversidad (23%) y métricas vinculadas a las capacitaciones (14%); también se observan indicadores sobre reclamos sobre prácticas laborales (9%), información financiera en términos del valor agregado al capital o inversión en el capital (5%) y métricas de salud y seguridad (5%). Hacia el final de la sección se presenta la visión 2018 sobre la gestión de este recurso, en donde se incorporan algunos objetivos expresados de forma cuantitativa.

También, se incluye información sobre la política de compensación, beneficios y esquema de medición de desempeño en la sección de gobierno corporativo. Se destaca el uso de los

esquemas remunerativos y de los mecanismos de medición para asegurar que los ejecutivos se encuentren alineados con los mejores intereses de los grupos de interés (Itaú 2018).

El Banco Itaú considera al capital humano como una parte esencial para la sostenibilidad del negocio. Esta visión se refleja en un reporte que demuestra el impacto del capital en los distintos elementos que afectan la creación de valor.

Barclays Africa Group Limited (Sudáfrica)

El reporte de 2017 de Barclays se emite en un contexto de cambio estratégico. El banco presenta sus tres prioridades estratégicas enfocadas en el cambio cultural. El objetivo de este cambio es la creación de una organización exitosa, la restauración del liderazgo de los negocios centrales, y la creación de nuevas propuestas que sean pioneras (Barclays 2018).

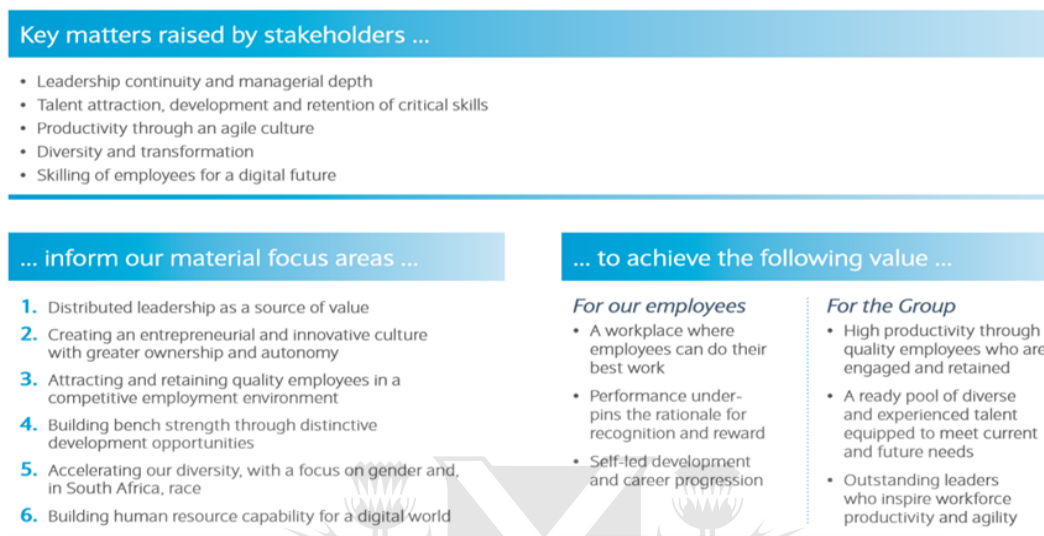
Este reporte se destaca por la conectividad entre la estrategia y la gestión de los recursos humanos. Asimismo, el reporte es un buen ejemplo de fiabilidad e integridad en tanto la forma en que presenta sus resultados permite ver tanto el cumplimiento de los objetivos como aquellas áreas en las que no se alcanzó el desempeño esperado. Como resultado, logra una gran transparencia y claridad en la comunicación de la estrategia.

El reporte integrado de Barclays utiliza un *Balanced Scorecard* para medir el impacto de las actividades de negocio en los 6 capitales. En su reporte el capital humano es definido como empleados comprometidos, una fuerza de trabajo diversa, profesionales competentes y capacitados. El *Balanced Scorecard* presenta cinco dimensiones: la financiera, del cliente, de los colaboradores, de ciudadanía y de conducta. Según se establece en el reporte, el capital humano se encuentra vinculado tanto a los colaboradores, como a la ciudadanía y la conducta. El pilar vinculado a los colaboradores hace referencia al compromiso y la diversidad de la fuerza de trabajo; el relacionado a la ciudadanía se refiere al impacto social y ambiental de las actividades de la organización en donde es de central importancia el compromiso de los empleados; y el vinculado a la conducta a un comportamiento ético.

En su sección dedicada a los colaboradores es donde podemos encontrar mayor información vinculada al capital humano. En esta sección, se mencionan los aspectos materiales relevados por los grupos de interés; de ellos surgen las áreas materiales de enfoque y el valor que se espera agregar como consecuencia. El valor detallado en el reporte hace referencia a un

concepto más amplio de valor agregado ya que se considera tanto el valor agregado para las personas como para la organización.

Figura 4: Aspectos materiales vinculados al Capital Humano en Barclays



Fuente: Reporte Integrado de Barclays Africa Group Limited 2017.

Cada una de las áreas de enfoque se describe en el texto del reporte y se vincula a distintos KPIs. Por ejemplo, poseer una estructura de liderazgo balanceada se mide en porcentaje de mujeres y hombres que ocupan puestos de liderazgo; también se muestra una apertura por raza, las promociones según género y la inversión realizada en el desarrollo de estos ejecutivos. La información se presenta de forma comparativa con años anteriores, lo que muestra el compromiso con estas métricas y permite ver tanto las áreas de mejora como aquellos puntos en los que no se desempeñó de la forma esperada.

Las principales métricas que se pueden ver en el reporte son sobre empleo (65%) y diversidad (29%). También podemos ver métricas sobre educación y formación (6%). Esto se encuentra alineado a las prioridades establecidas en cuanto a la gestión del capital.

Digital Bank of Singapore

El Digital Bank of Singapore ha basado su estrategia en el uso de la tecnología, tanto para ofrecer mejores productos y servicios a sus clientes, como para mejorar la productividad interna. Su reporte integrado 2017 muestra la conectividad en la información sobre los

capitales y la estrategia. Al igual que el Barclays, también utiliza el *Balanced Scorecard* para dar vida a su estrategia.

El banco presenta su **modelo de negocios** en el que menciona a sus recursos, la forma en que crea valor y a sus stakeholders. Al referirse a su proceso de creación de valor describen su estrategia, sus ventajas competitivas, la forma de mantener control sobre la ejecución de su estrategia y cómo miden su desempeño y evalúan el progreso de sus objetivos estratégicos. En base al grado de cumplimiento de los objetivos el banco asigna la remuneración variable a sus empleados.

El banco describe cómo aprovecha cada uno de sus capitales para crear valor. Particularmente, el capital humano se presenta como un recurso que a través de su compromiso le permite a la organización reaccionar rápidamente a las oportunidades. El banco menciona que mediante el aumento de sus recursos logra crear valor que luego será distribuido entre los grupos de interés. Para medir el incremento del capital humano como recurso, el banco evalúa el número de colaboradores, el puntaje de compromiso, la rotación voluntaria y las horas de entrenamiento por colaborador. Estas métricas se vinculan a iniciativas que buscan impulsar los resultados a lo largo del año. La distribución de valor agregado a los grupos de interés contempla a los empleados a quienes se les añade valor no financiero, como el entrenamiento, experiencias de aprendizaje y otros beneficios; y valor financiero como la remuneración variable y otros incentivos.

El banco utiliza su *Balanced Scorecard* para medir su desempeño en la creación de valor para distintos grupos de interés y guiar la ejecución de su estrategia a largo plazo (DBS 2018). El *Scorecard* se basa en la estrategia y es utilizado para guiar comportamientos y establecer la remuneración de las personas. En esta herramienta se puede observar que el banco ha establecido un objetivo vinculado al capital humano, posicionarse como el empleador preferido. Las métricas del *Scorecard*, tales como el compromiso de los empleados, su desarrollo, y la rotación de los empleados de mayor rendimiento permiten medir el progreso en alcanzar este objetivo. Las métricas se presentan de forma comparativa con años anteriores.

Figura 5: Balanced Scorecard DBS.



Fuente: Reporte Integrado de Digital Bank of Singapore 2017.

A su vez, cada uno de estos indicadores del *Balanced Scorecard* se encuentra vinculado a asuntos determinados como materiales y a distintos riesgos. El capital humano presenta como asunto material la retención del capital humano. El banco destaca que el fallar en atraer y retener el talento impediría el planeamiento de sucesión y la expansión a nuevas áreas. Asimismo, mencionan el riesgo de obsolescencia de los empleados si no cuentan con las habilidades necesarias en la nueva era digital.

Las métricas sobre capital humano que se observan en la sección del capital humano se encuentran alineadas a aquellas cuestiones que se consideran materiales para la estrategia. Principalmente, observamos métricas referidas al empleo (33%) que responden al objetivo de hacer crecer a la fuerza de trabajo, así como atraer y retener el talento adecuado para alcanzar los objetivos de digitalización; a la educación y formación (17%) vinculado a la necesidad de preparar a la fuerza de trabajo para futuras oportunidades y a la diversidad (50%) que es considerada una de las fortalezas organizacionales.

IDLC (Bangladesh)

Su Reporte integrado 2016 recibió un premio al mejor reporte otorgado por el Instituto de Contadores Certificados. A pesar de tratarse de una institución financiera no bancaria en Bangladesh, consideramos que las particularidades de su reporte merecen su análisis en el presente trabajo. Su reporte 2017 se destaca por su forma de reportar el riesgo, la transparencia y la materialidad.

La entidad menciona como su misión el crecimiento en calidad, una experiencia del cliente superior y prácticas de negocio sustentables. Para ello dentro de sus objetivos estratégicos menciona el crecimiento y desarrollo de su base de talento. Dentro de su modelo de negocio muestran cómo utilizan sus recursos, entre ellos el capital humano, para transformarlos en productos y servicios.

El valor del capital humano en tanto recurso surge de su experiencia y competencias, y de las habilidades técnicas y de gerenciamiento. Los outputs vinculados al capital humano son la productividad de los empleados, avances en la Carrera laboral, balance entre el trabajo y la vida y el retorno en remuneraciones y beneficios.

Un aspecto distintivo de este reporte es que se realiza un análisis de las fuerzas competitivas y el contexto de mercado. Este análisis contempla el poder de los clientes, de los proveedores, de los competidores nuevos, de los productos sustitutos y de las fuerzas competitivas actuales. Para cada una de estas fuerzas se describe una estrategia. En la estrategia para mitigar las fuerzas competitivas no se menciona explícitamente al capital humano, pero sí se menciona la centralidad en el cliente como estrategia para afrontar la alta competitividad en la industria. Esta centralidad en el cliente es luego vinculada al capital humano, principalmente con foco en la transparencia y el comportamiento ético.

También, se realiza un análisis de las competencias clave de la empresa. De este análisis, surge el capital humano como ventaja competitiva. Se mencionan como fuentes de ventaja el poseer recursos humanos competentes y empoderados, el foco en entrenamiento continuo y desarrollo del talento, el alto nivel de integridad, una cultura basada en la innovación y en probar nuevas cosas sin miedo al error.

En el reporte se muestra una gran cantidad de información vinculada a riesgos. En lo relativo al capital humano, dentro del riesgo operacional se hace referencia al riesgo de las personas cuyas fuentes de riesgo son el error humano, la deserción de los empleados y el fraude. Vinculado a cada una de estas fuentes de riesgo se mencionan iniciativas y formas de identificar el riesgo, técnicas para mitigarlo, mecanismos de monitoreo o formas de defenderse luego de la ocurrencia del evento generador del riesgo y KPI vinculados.

A su vez, al hablar de riesgo estratégico, se habla específicamente del riesgo estratégico vinculado al capital humano, entendiendo por este riesgo al planeamiento inadecuado de los recursos humanos, la falta de recursos capacitados, el crecimiento excesivo en las

remuneraciones, la pérdida de personal de alto rendimiento o la estrategia inadecuada de retención.

El reporte tiene una sección dedicada a cada capital. En su sección dedicada al capital humano, describe la forma en que crea valor, los aspectos materiales, desafíos vinculados al capital y la forma de enfrentar estos desafíos. Cabe destacar, que la información presentada se encuentra vinculada a los aspectos que se destacaron previamente sobre el capital como ventaja estratégica y los riesgos vinculados al capital. En esta sección se abordan temas como el planeamiento de los recursos humanos, el desarrollo del talento, el desempeño y la compensación, los planes de sucesión y el bienestar.

Las métricas presentadas se reducen a cinco. Por un lado el número de entrenamientos y asistencias abierto por modalidad de entrenamiento, la rotación de los empleados y su evolución con respecto a años previos, el número de empleados distinguidos por su categoría y, finalmente, las métricas de productividad, tales como número de empleados, costos de entrenamiento y operativos e ingresos por empleado.

5.2. Análisis de los casos

El reporte integrado, surge como una herramienta que permite busca explicar cómo la estrategia y modelo de negocios crea valor para la organización. De este modo, este reporte se convierte en un excelente medio para explicar el rol del capital humano en la creación de valor. El reporte brinda una mayor calidad en la información por medio de una mayor conectividad entre los elementos que aborda. Esto es consecuencia del pensamiento integrado que se plasma en los reportes de distintas formas. Se muestra al capital humano en su interacción con otros capitales, en su rol como *input* y *output* dentro del modelo de negocio, se lo contempla dentro de las perspectivas futuras, se observa su interacción con otros capitales y con el entorno organizacional, así como también, se contemplan los riesgos y oportunidades vinculados a su disponibilidad.

El reporte no solo permite explicar cómo interactúan los elementos para el logro de la estrategia sino que también muestra el desempeño organizacional contra los objetivos planteados. En el reporte, las métricas de desempeño son el elemento esencial que se utiliza para lograr medir los avances en torno a los objetivos y para hacer de la estrategia algo más que una “declaración de intenciones” (Kaplan y Norton 2004). Los indicadores permiten a la organización mejorar y evaluar si está cumpliendo su estrategia. Para ello, los diversos

reportes analizados utilizan mapas estratégicos y *balanced scorecards*. A través de estas herramientas les es posible mostrar, entre otras muchas cuestiones, cómo el capital humano se integra a la estrategia. Asimismo, les es posible mostrar el desempeño comparando los resultados obtenidos en años anteriores, lo que permite ver el crecimiento o disminución en cada variable evaluada.

Figura 5: Características destacadas por reporte, temas materiales e indicadores de desempeño.



Fuente: elaboración propia.

A pesar que la información presentada sobre el capital varía entre las distintas organizaciones de acuerdo a su estrategia y a los aspectos que se consideran materiales para lograr sus

objetivos, es posible encontrar algunas consistencias. Por un lado, estas similitudes pueden atribuirse al uso de los lineamientos GRI que brindan una base para la preparación del reporte de sostenibilidad y las métricas a presentar. Por otro lado, se observan similitudes por el rol que cumplen las personas en el proceso de creación de valor en cada organización y en el sector bancario en particular. En los distintos reportes observados, las principales métricas sobre capital humano se vinculan al empleo, a la diversidad y al desarrollo y entrenamiento del capital humano.

Es importante destacar, que la información observada sobre diversidad y desarrollo del capital puede vincularse a la importancia de estas variables para el éxito organizacional. Diversos estudios reconocen la relación entre una fuerza de trabajo diversa y la obtención de una mayor cuota de mercado (Center for Talent Innovation 2013). Asimismo, la Comisión sobre el Futuro de la Administración y el Liderazgo del Reino Unido (2014) halló pruebas sobre la relación entre aquellas organizaciones que experimentaban una caída en sus negocios y el entrenamiento insuficiente del personal.

También debe tenerse en cuenta que el sector bancario se caracteriza por la importancia del capital humano para brindar un servicio de calidad y que permita la diferenciación. Las personas son un elemento central en la percepción de la calidad del servicio por su relación con el cliente, pero también es central su rol en el análisis de los riesgos que son importantes para la continuidad del negocio. De estos aspectos también se desprende la necesidad de contar con personal capacitado, diverso y comprometido.

En suma, el reporte integrado permite a las organizaciones adoptantes reportar sobre el capital humano proveyendo información de mayor calidad como consecuencia del pensamiento integrado. El reporte integrado, gracias a los elementos que lo integran y sus principios rectores permiten a las organizaciones del sector comunicar sobre la forma en que el capital añade valor tanto para la organización como para los grupos de interés de una forma clara y concisa. De este modo, el reporte permite reflejar el valor de la gestión del capital para el éxito estratégico.

6. Conclusiones

En un contexto en el que la competitividad aumenta como consecuencia de la innovación, del surgimiento de nuevos modelos de negocios y de las exigencias de los clientes, y aún cuando el número de empleados de los bancos pueda tender a disminuir, el capital humano cobra un rol central para el éxito. Consecuentemente, la información sobre su gestión también cobra gran relevancia para comprender las perspectivas de éxito futuro.

A raíz del análisis realizado en el presente trabajo, fue posible comprender que el capital humano cumple un rol central dentro del proceso de creación de valor, aunque ese rol difiere de acuerdo a la propuesta de valor establecida y a la estrategia perseguida por cada institución. Se pudo observar en los bancos argentinos analizados que los objetivos vinculados a la gestión del capital humano se encuentran alineados con la estrategia perseguida por cada organización.

Estos objetivos de recursos humanos suelen estar dirigidos a asegurar la disponibilidad del capital humano necesario para el logro de los objetivos estratégicos. Principalmente, se pudo observar la importancia de contar con el capital humano necesario por su impacto en los procesos internos necesarios para el éxito de la estrategia. También, se observó el rol del capital humano en los procesos vinculados a la eficiencia operativa, a las cuestiones regulatorias y sociales, a la atracción y retención de clientes y a la innovación. En particular, como consecuencia del contexto competitivo de la industria y del modelo de negocio que utilizan ambos bancos, se hallaron similitudes en la importancia del rol del capital humano para lograr un servicio de calidad.

Así como los objetivos vinculados al capital humano difieren en cada organización, también difieren los aspectos que se buscan medir y los indicadores de rendimiento utilizados. De todos modos, se hallaron similitudes en algunos indicadores utilizados. Ambas organizaciones consideran relevante la evaluación de la rotación del personal clave, indicadores sobre la dotación de personal y sus características demográficas, e indicadores vinculados al desarrollo y capacitación de los empleados. También se observaron indicadores de eficiencia y métricas vinculadas a reclamos y demandas.

Con respecto a los riesgos, se destacó el rol del capital humano en los riesgos operativos y sociales en el caso del Banco Galicia. Particularmente, se destacaron los riesgos vinculados a

las relaciones laborales y la seguridad en el puesto de trabajo. Por otro lado, en el banco Columbia se destacó el riesgo de la pérdida de personal clave.

A pesar de su relevancia, el desempeño organizacional en torno al cumplimiento de los objetivos vinculados al capital humano no se encuentra adecuadamente reflejado en los reportes disponibles para los grupos de interés. En Argentina, la información disponible sobre el desempeño del capital humano en las organizaciones no parece ser suficiente para contemplar su alineación con la estrategia y su rol en el proceso de creación de valor.

Hoy en día, la información sobre el capital humano puede ser hallada en reportes como el financiero, de sustentabilidad y el reporte integrado. Siendo el reporte financiero y el reporte de sustentabilidad los reportes que muestran mayor adopción y el reporte integrado solo siendo adoptado por una organización del sector bancario en la Argentina. Es posible observar en los casos analizados que los dos primeros reportes mencionados no proveen la información suficiente para reflejar el rol del capital humano en el proceso de creación de valor.

Al analizar la información contenida en los reportes financieros y de sostenibilidad de bancos argentinos se pudo observar la información presentada no se encuentra completamente alineada con los indicadores destacados como relevantes para la gestión interna y tampoco se establece un vínculo con los objetivos estratégicos.

Los reportes corporativos anteriormente mencionados no permiten reflejar adecuadamente el impacto del capital humano en la creación de valor organizacional. Por un lado, en los reportes financieros es difícil establecer un vínculo entre las inversiones realizadas en el capital humano y el valor creado, principalmente por la existencia de un desfase entre los ingresos y los costos. A su vez, el reporte pone un mayor foco en la información histórica y una mayor orientación al cumplimiento de exigencias regulatorias. Por otro lado, el reporte de sustentabilidad presenta información más amplia sobre el desempeño en aspectos sociales y contiene una mayor cantidad de indicadores de desempeño, pero no se presenta una conexión clara entre estos indicadores y la estrategia organizacional.

Considerando que el valor del capital humano proviene del contexto estratégico es importante contar con una herramienta que permita reflejar esta conexión. El reporte integrado, es un reporte adoptado a nivel internacional que permite contemplar el impacto del capital humano en la creación de valor organizacional.

En el presente trabajo se han analizado los reportes integrados de organizaciones del sector bancario de distintos países. En estos reportes, se logra transmitir de forma clara y concisa la conexión entre el capital humano, la estrategia, el modelo de negocio, el contexto organizacional y los riesgos y oportunidades. En contraste con los reportes financieros y de sustentabilidad anteriormente analizados, se provee una mayor conectividad entre los distintos elementos que afectan la creación de valor.

Para lograr esta conectividad, surgen los *Balanced Scorecards* como herramienta para la comunicación de los objetivos estratégicos y del desempeño organizacional. Esta herramienta permite mostrar el vínculo entre la estrategia, el uso de los capitales y la creación de valor. Asimismo, permite ver la evolución en el desempeño con respecto a periodos anteriores ya que los resultados suelen mostrarse de forma comparativa.

A su vez, en los reportes integrados analizados se encontraron coincidencias en las métricas presentadas como consecuencia del uso de los lineamientos GRI que brindan una base para la preparación del reporte. También se hallaron similitudes como consecuencia del rol que cumplen las personas en el proceso de creación de valor en cada organización y en el sector bancario en particular. En los distintos reportes observados las principales métricas sobre capital humano se vinculan al empleo, a la diversidad y al desarrollo y entrenamiento del capital humano.

Por lo expuesto, es posible concluir que el reporte integrado es una herramienta que debería ser considerada por los bancos locales para mejorar la calidad de la información brindada a los grupos de interés y para contemplar adecuadamente el valor organizacional. Asimismo, brindaría una visión más clara sobre el desempeño organizacional y sus perspectivas de desarrollo futuro. Esto es posible, por el desarrollo del pensamiento integrado que permite a las organizaciones contemplar las distintas relaciones entre la totalidad de los elementos que afectan el éxito de su estrategia.

Es necesario tener en cuenta, que la adopción del reporte integrado puede representar un desafío mayor para algunos bancos locales dependiendo del grado de desarrollo de su pensamiento integrado. Uno de los bancos locales analizados se encontraba en un proceso de revisión de la información utilizada para medir la gestión interna. Por otro lado, la falta de información sobre los aspectos relevantes para la estrategia implica mayores desafíos a la hora de la implementación del reporte integrado.

El reporte integrado va más allá de la creación de valor para el accionista y de los resultados financieros. Además de observar el crecimiento de los ingresos y la mejora en la productividad, también contempla todos los factores que contribuyen a obtener estos resultados. De este modo, provee una visión más clara sobre el impacto de los diferentes elementos que definen e integran la estrategia para lograr crear valor no solo para los accionistas, sino también para otros agentes interesados.

Mediante la integración de distintos elementos, el reporte logra proveer una perspectiva sobre el desempeño a largo plazo y la sostenibilidad de los resultados obtenidos. Asimismo, al evidenciar las sinergias entre los distintos elementos que comprenden la estrategia permite reflejar el verdadero valor de estos elementos. En el caso del capital humano, se ha mencionado que su valor proviene del contexto estratégico. Es posible observar esto en los casos analizados, ya que los aspectos materiales observados en cada banco se relacionan con el foco estratégico y las necesidades organizacionales para alcanzar los objetivos propuestos. Al establecer los vínculos entre el capital humano y los diversos elementos que integran la estrategia el reporte refleja en mayor medida el valor del capital como base del proceso de creación de valor.

Es así, que el reporte integrado logra reflejar el impacto del capital humano en el proceso de creación de valor. La información relevante que debería estar presente en los reportes integrados de los bancos argentinos para reflejar el impacto del capital humano en la creación de valor dependerá de la estrategia perseguida. Para reflejar adecuadamente el impacto del capital humano en la creación de valor es necesario establecer sus vínculos con la propuesta de valor, la estrategia, el contexto organizacional, los indicadores de desempeño, los riesgos y oportunidades, el modelo de negocio, el contexto organizacional, el gobierno corporativo y el resto de los capitales que participan en el proceso de creación de valor. De este modo, a partir de la comprensión de la interacción de los distintos elementos también es posible comprender el verdadero valor estratégico del capital humano.

7. Bibliografía

Banco Central de la República Argentina. 2008. “Lineamientos para la gestión del riesgo operacional en las entidades financieras. Texto ordenado.” *Comunicación “A” 4793*. Buenos Aires: BCRA.

Banco Central de la República Argentina. 2018. “Disciplina de Mercado – Requisitos mínimos de divulgación”. *Comunicación “A” 6617*. Buenos Aires: BCRA.

Barton, Dominic, James Manyika, Tim Koller, Robert Palter, Jonathan Godsall y Josh Zoffer. 2017. “Measuring the economic impact of short-termism”. *Mckinsey Global Institute*. Fecha de consulta: 20 de septiembre de 2018.

<https://www.mckinsey.com/featured-insights/long-term-capitalism/where-companies-with-a-long-term-view-outperform-their-peers>

Bermejo, Lucia. 2011. *Perspectivas para el desarrollo de reportes integrados en Argentina*. Tesis de grado, Universidad de San Andrés.

Black Sun. 2014. *Realizing the benefits: The impact of Integrated Reporting*. London: Black Sun.

Center for Talent Innovation. 2013. *Innovation, diversity and market growth*. New York: Center for Talent Innovation.

Del Valle, Fermín. 2016. Situación actual del reporte corporativo, tendencias mundiales y propuestas. Conferencia presentada en el “Seminario sobre Reporte Integrado”, 21 de septiembre, Buenos Aires, Argentina.

Eccles, Robert G. y George Serafeim. 2014. “Corporate and Integrated Reporting: A Functional Perspective”. En *Corporate Stewardship: Organizing for Sustainable Effectiveness*, editado por Ed Lawler, Sue Mohrman y James O’Toole, 156-173. Sheffield: Greenleaf Publishing.

Edvinsson, Leif y Michael S. Malone. 1997. *Intellectual capital: realizing your company’s true value by finding its hidden brainpower*. New York: Harper Business.

Fischer, Heinz y Klaus Mitorp. 2002. "How HR Measures Support Risk Management: The Deutsche Bank Example." *Human Resource Management* 41 (4): 477-490.

Frigo, Mark L. y Mark C. Ubelhart. 2016. "Human Capital Management: The Central Element of All Risk." *People and Strategy* 39 (1): 42-46.

Global Reporting Initiative. 2015. "G4: Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad". Fecha de consulta: 24 de diciembre de 2017.

<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G4-Part-One.pdf>

Global Reporting Initiative. 2016. "About Sustainability Reporting". Fecha de consulta: 20 de noviembre de 2016.

<https://www.globalreporting.org/information/sustainability-reporting/Pages/default.aspx>

Hultberg, Victor y Markus Tingstedt. 2016. Human Capital Disclosure in Corporate Annual Reports - NASDAQ OMXS30 Changes of Reporting Due to IR. Tesis de maestría, Jonkoping University.

International Integrated Reporting Council (IIRC). 2013. *The International IR Framework*. London: IIRC.

International Integrated Reporting Council (IIRC). 2017. "Integrated Reporting examples database". Fecha de consulta: 24 de diciembre de 2017.

http://examples.integratedreporting.org/all_organisations

International Integrated Reporting Council. 2017a. "When? Advocate for global adoption". Fecha de consulta: 24 de diciembre de 2017.

<http://integratedreporting.org/when-advocate-for-global-adoption/>

International Integrated Reporting Council. 2016b. *Creating value: the value of human capital reporting*. London: IIRC.

Kaplan, Robert S. y David P. Norton. 2000. "Having trouble with your strategy? Then map it". *Harvard Business Review* 78 (5): 167-176.

Kaplan, Robert S. y David P. Norton. 2004. *Mapas estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Krzus, Michael P. 2011. "Integrated Reporting: If not now when?". *Zeitschrift fuer Internationale Rechnungslegung* 6:271-276.

Lev, Baruch y Paul Zarowin. 1999. "The Boundaries of Financial Reporting and How to Extend Them". *Journal of Accounting Research* 37 (2): 353-385.

Merchant, Keneth A. y Wim A. Van Der Stede. 2012. "Financial performance measures and their effects". En *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, 413-429. New York: Pearson.

Pacto Mundial de las Naciones Unidas. 2015. "10 Principios". Fecha de consulta: 27 de septiembre de 2017.

<http://www.pactomundial.org/category/aprendizaje/10-principios/>

PwC. 2017. "20th CEO Survey: Key talent findings in the financial services industry". Fecha de consulta: 25 de septiembre de 2017.

<http://www.pwc.com/gx/en/ceo-agenda/ceosurvey/2017/gx/deep-dives/talent-financial-services.html>

Smith, Peter A. C. y Carol Sharicz. 2011. "The Shift Needed for Sustainability." *Learning Organization* 18 (1): 73-86.

Sturm, Philipp. 2013. "Operational and Reputational Risk in the European Banking Industry: The Market Reaction to Operational Risk Events." *Journal of Economic Behavior & Organization* 85. 191-206.

The Association of Chartered Certified Accountants. 2017. *Insights into Integrated Reporting*. London: ACCA.

The Commission on the Future of Management and Leadership. 2014. *Management 2020: Leadership to unlock long-term growth*. London: Chartered Management Institute.

The Financial Reporting Council (FRC). 2009. *Louder than words: Principles and actions for making corporate reports less complex and more relevant*. London: Financial Reporting Council.

Reportes Analizados

Banco Columbia. 2018. *Balance General al 3/12/2017*. Consultado el 06 de Marzo de 2019.

<https://secure.bancocolumbia.com.ar/web/10066-informacion-para-inversores.note.aspx>

Banco Columbia. 2013. *Reporte de Sustentabilidad 2012*. Consultado el 06 de Marzo de 2019.

<https://secure.bancocolumbia.com.ar/web/report.aspx>

Banco Galicia. 2018a. *Informe de sustentabilidad 2017*. Consultado el 06 de Marzo de 2019.

<http://galiciasustentable.com/IS2017/>

Banco Galicia. 2018b. *Memoria y Balance - Enero / Diciembre 2017*. Consultado el 06 de Marzo de 2019.

<https://www.bancogalicia.com/banca/online/web/Institucional/informacion-financiera/>

Banco Itaú. 2018. *Integrated Report 2017*. Consultado el 06 de Marzo de 2019.

https://www.itau.com.br/_arquivosstaticos/RI/pdf/en/Relato_Integrado_Itau_2017_ING.pdf

Banco Macro. 2018. *Memoria Anual Reporte Integrado: desempeño financiero, económico, social y ambiental 2017*. Consultado el 06 de Marzo de 2019.

https://www.macro.com.ar/1517351521801/macro_memoriaanual2017_ok.pdf

Barclays Africa Group Limited. 2018. *2017 Integrated Report*. Consultado el 06 de Marzo de 2019.

<https://www.absa.africa/content/dam/africa/absafrica/pdf/results/annual/2017-integrated-report.pdf>

Digital Bank of Singapore. 2018. *Annual Report 2018*. Consultado el 06 de Marzo de 2019.

<https://www.dbs.com/annualreports/2017/index.html>

IDLC. 2018. *Annual Report 2017*. Consultado el 06 de Marzo de 2019.

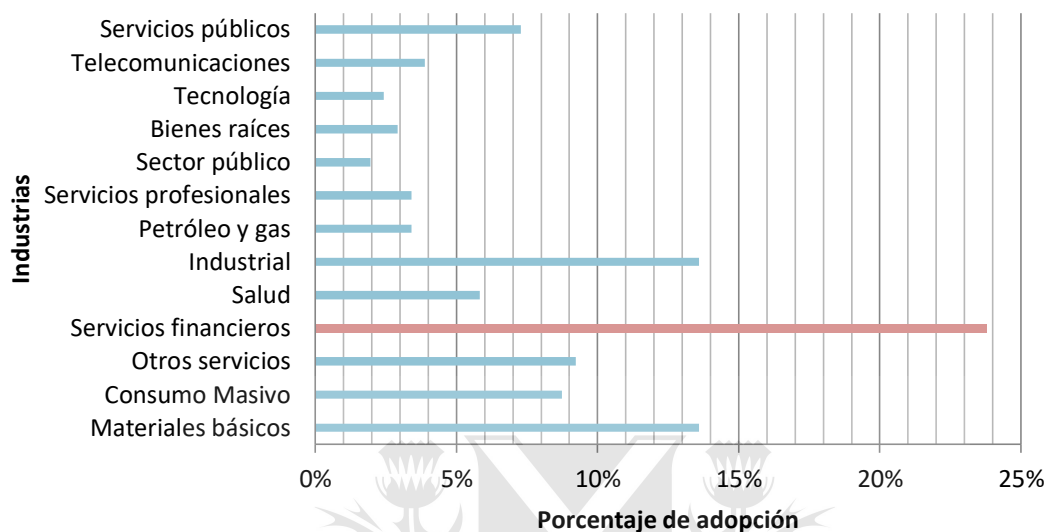
<https://idlc.com/public/documents/reports/Annual%20Report%202017.pdf>



Universidad de
San Andrés

Anexo 1

Distribución por industria de organizaciones que han emitido reportes integrados según datos presentados por el IIRC a enero de 2018:



Anexo 2

Indicadores GRI presentados en su Guía G4 (2015) vinculados al capital humano:

<i>Exposición</i>	<i>Indicadores</i>
<i>Empleo</i>	<p>Número y tasa de nuevos empleados contratados y rotación media de empleados desglosados por edad, género y región.</p> <p>Prestaciones sociales para los empleados a jornada completa que no se ofrecen a los empleados temporales o a media jornada, desglosado por ubicaciones significativas de actividad.</p> <p>Índices de reincorporación al trabajo y de retención tras la baja por maternidad o paternidad, desglosado por género.</p>
<i>Relaciones gerencia - trabajador</i>	<p>Período mínimo de preaviso relativo a cambios organizativos.</p>
<i>Salud ocupacional y seguridad</i>	<p>Porcentaje del total de trabajadores que está representado en comités de salud y seguridad en conjunto con miembros de la dirección establecidos para ayudar a controlar y asesorar sobre programas de seguridad y salud en el trabajo.</p> <p>Tipo de accidentes y tasas de accidentes, enfermedades profesionales, días perdidos y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región y género.</p> <p>Trabajadores con alta incidencia o riesgo de contraer enfermedades relacionadas con su ocupación.</p> <p>Asuntos de salud y seguridad cubiertos en acuerdos formales con sindicatos.</p>
<i>Educación y formación</i>	<p>Promedio de horas de formación al año por empleado, desglosado por género y por categoría de empleado.</p> <p>Programas de gestión de habilidades y de formación continua.</p> <p>Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional, por categoría profesional y por género.</p>
<i>Diversidad y oportunidades equitativas</i>	<p>Órganos de gobierno corporativo y plantilla por categoría profesional, edad, género y pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad.</p>
<i>Remuneración equitativa entre hombres y mujeres</i>	<p>Relación entre salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, desglosado por categoría profesional y por ubicaciones específicas de actividad.</p>
<i>Evaluaciones de proveedores sobre prácticas laborales</i>	<p>Porcentaje de nuevos proveedores que fueron evaluados en función de criterios de prácticas laborales.</p> <p>Impactos negativos significativos reales y potenciales sobre prácticas laborales en la cadena de suministro, y medidas adoptadas.</p>
<i>Mecanismos de reclamo sobre prácticas laborales</i>	<p>Número de quejas sobre prácticas laborales presentadas y resueltas a través de mecanismos formales.</p>

Anexo 3

Resumen de indicadores de capital humano vinculados a los procesos internos presentados por Kaplan y Norton en su libro *Mapas estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles* de 2004:

<i>Tipo de proceso</i>	<i>Objetivos</i>	<i>Indicadores</i>
Procesos de gestión de operaciones	<i>Desarrollar habilidades en gestión de calidad y mejora de los procesos</i>	Porcentaje o número de empleados capacitados en técnicas de gestión de calidad.
Procesos de gestión de clientes	<i>Desarrollar competencias estratégicas</i> <i>Atraer y retener al mejor talento</i>	Disponibilidad del capital humano. Rotación del personal clave.
Procesos de innovación	<i>Alcanzar una profunda experiencia funcional</i> <i>Desarrollar efectivos equipos interdisciplinarios y multifuncionales</i>	Cobertura de habilidades estratégicas en posiciones clave de I+D. Porcentaje de empleados de I+D que trabajan efectivamente en equipos interdisciplinarios y multifuncionales de desarrollo de productos. Porcentaje de empleados de I+D capaces de liderar efectivamente la gestión de proyectos.
Procesos regulatorios y sociales	<i>Seguridad y salud</i> <i>Prácticas de empleo</i>	Total de lesiones y enfermedades registradas. Métricas de diversidad (porcentaje de mujeres y minorías por tipo de trabajo).