



## Capítulo 5

# DESARROLLO HUMANO

Desafíos y propuestas para el Trabajo Social



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE TRABAJO SOCIAL

FONDO EDITORIAL 2003

Primera edición: enero de 2003

*Temas de Desarrollo Humano.  
Desafíos y propuestas para el Trabajo Social*

Copyright © 2003 por el Fondo Editorial de la  
Pontificia Universidad Católica del Perú  
Plaza Francia 1164, Lima 1  
Teléfonos: 330-7410  
Telefax: 330-7411  
E-mail: feditor@pucp.edu.pe

Cubierta: Edgar Thays  
Impresión: Editorial e Imprenta DESA S.A.

Derechos reservados, prohibida la reproducción de  
este libro por cualquier medio total o parcialmente,  
sin permiso expreso de los editores.

Depósito Legal: 1501052003-0242  
ISBN: 9972-42-523-1

Impreso en Perú - Printed in Peru

# EL BALANCE SOCIAL COMO HERRAMIENTA DE AUDITORÍA ORGANIZACIONAL

---

*Mery Gallego Franco\**

## **Resumen**

El presente trabajo parte de la constatación de que, aunque las organizaciones, en la actualidad, están preocupadas por implementar estrategias orientadas al logro de su competitividad y eficiencia, estas se establecen en torno de la optimización de recursos, el mejoramiento de los procesos y productos, la ampliación de los mercados, lograr mayores rendimientos para sus inversiones, entre otros, y no en torno de del componente social de las organizaciones (personas, entorno local, comunidad y todos aquellos sectores con los cuáles interactúa y que hacen posible, a la postre, el desarrollo y crecimiento de las mismas). En este sentido, afirma la necesidad de la auditoría social como estrategia que permita evaluar, medir y controlar, con fines de mejoramiento progresivo, la gestión de lo social, entendida como la aplicación de políticas y prácticas relacionadas con las personas tanto al interior como al exterior de una determinada organización.

## **1. INTRODUCCIÓN**

Hoy, nadie puede ser ajeno a los retos que deben enfrentar las organizaciones. Fenómenos como la globalización o los altos cos-

---

\* Trabajadora social, especialista en Gerencia del Desarrollo Humano y docente en la Universidad EAFIT.

tos de operación que han caracterizado a nuestras organizaciones exigen replantear sus procedimientos, estilos gerenciales y productos, así como minimizar costos y llevar a cabo muchas otras acciones orientadas a la búsqueda de la eficiencia, que es lo que finalmente permitirá a las empresas ser competitivas.

Existen otros elementos, diferentes del entorno económico, que afectan y, en muchos casos, determinan el funcionamiento de las organizaciones. Estos están relacionados con las características del personal que en ellas labora, que constituye la fuerza creadora e innovadora de la misma, y con el entorno social<sup>1</sup>, que, como en el caso colombiano, puede presentar una serie de características que no pueden desconocerse y que inciden directamente en el funcionamiento de las empresas. Este fenómeno se explica más claramente desde la Teoría de Sistemas, la cual nos recuerda que toda organización, entendida esta como un organismo vivo, es afectada y afecta el ambiente donde se desenvuelve. Con razón se ha dicho que no es posible una organización sana en una comunidad enferma. Todo lo anterior nos invita a pensar que la competitividad de una organización no es posible solo desde el manejo de variables económicas sino desde una visión integral, tanto dentro de la organización (su gente) como fuera de ella (la sociedad y la comunidad donde esta funciona).

Tradicionalmente, se han manejado indicadores económicos para medir su desempeño; sin embargo, dentro de la perspectiva que hemos señalado, es necesario establecer variables e indicadores sociales que permitan a una organización poder medir y evaluar su desempeño.

En el presente artículo, estamos proponiendo una metodología denominada *balance social*, la cual se constituye en un medio eficaz para auditar, es decir, para evaluar, controlar y, por tanto, mejorar progresivamente el desempeño de las organizaciones desde el punto de vista de la función social que estas desempeñan. Primero, presentaremos su fundamentación conceptual a partir de la definición del concepto de *responsabilidad social* y, luego, ex-

---

<sup>1</sup> Con entorno social, nos referimos a la dinámica social que este condiciona.

pondremos los requerimientos para su implementación y la metodología que debe aplicarse para su elaboración.

No podríamos considerar el tema del Balance Social como nuevo en nuestro medio, ya que, desde hace más de una década, se ha venido implementando en diferentes organizaciones del ámbito local y nacional, tanto en el sector manufacturero como en el de servicios, en empresas públicas y privadas. Sin embargo, es frecuente encontrar que su concepción es fundamentalmente instrumental, es decir, se percibe como un fin en sí mismo y no como un medio de contribución y mejoramiento de las condiciones organizacionales (calidad de vida del personal, optimización de recursos, mayor eficiencia en servicios, evaluación de resultados, etc.).

Para comprender sus verdaderos alcances, analizaremos los principales fundamentos que le dan soporte conceptual al Balance Social como herramienta de auditoría organizacional.

## **2. CONCEPCIÓN SISTÉMICA DE LAS ORGANIZACIONES**

La Teoría de Sistemas establece que un sistema es un conjunto de partes interdependientes e interactuantes, orientado hacia un fin. Este afecta al entorno y es afectado por él, que, a su vez, está conformado por subsistemas que son parte de un sistema mayor llamado macro-sistema.

Sin pretender dejar de lado las propiedades más importantes de un sistema (sinergia, homeostasis y entropía, etc.), no se trata de profundizar en la teoría, sino de analizar, desde este enfoque, el desempeño de las organizaciones. Veamos, desde este punto de vista, por qué una organización, en su dinámica y funcionamiento, es un sistema.

Las organizaciones como organismos vivos forman parte del macro-sistema que es la sociedad. Con ella, interactúan en un proceso de influencia mutua que puede ser positiva o negativa. Sin embargo, cada una es corresponsable del desempeño de la otra. En la práctica, podemos apreciar este comportamiento en la capacidad de incidencia que algunas organizaciones tienen respecto al entorno en el que están ubicadas y del cual pueden ser factor de desarrollo o deterioro. Este es el caso de la pro-

tección o deterioro que, del medio ambiente, hacen algunas empresas. La interacción organización-sociedad supone responsabilidades compartidas que, en la práctica, se dan no solo con el entorno social en el que funcionan sino con los proveedores, los consumidores, los accionistas, los distribuidores, el sector público, la sociedad, el medio ambiente y, en general, todos aquellos sectores que hacen posible que una organización crezca, se desarrolle y, por ende, subsista.

Así mismo, la organización establece, a su interior, una serie de relaciones con los diferentes grupos humanos que la componen y que, con su desempeño, hacen posible su funcionamiento. Este hecho genera una relación de interdependencia.

De esta interrelación surgen expectativas mutuas (crecimiento, rentabilidad, mejoramiento de la calidad de vida, calidad en los productos o servicios, bajos costos, equidad social, desarrollo integral del hombre y la sociedad, etc.). El anterior planteamiento da origen al concepto de *responsabilidad social*, que se aplica tanto interna (con el personal de colaboradores) como externamente (con los diferentes sectores con los que tiene relación). Esta puede definirse como «la respuesta que las organizaciones deben dar a las expectativas que se generan con los distintos sectores con los cuales debe interactuar para el cumplimiento de su razón social».<sup>2</sup>

Se requiere, por tanto, definir cuál debe ser esta contribución, según el tipo de organización y sector; qué alcance debe tener; y cuál debe ser la responsabilidad social que le compete. Estas son algunas de las interrogantes que pueden responderse con la implementación del Balance Social.

### 3. CONCEPTO DE AUDITORÍA SOCIAL

Cada vez con menos frecuencia, encontramos, en las organizaciones, concepciones funcionalistas respecto a la gestión humana de las mismas. En otras palabras, tradicionalmente se han

---

<sup>2</sup> FERNANDEZ VILLA, María Isabel, GALLEGO F. Mery y otros. *Balance Social. Fundamentos e implementación*. Medellín: UPB., 1996, p. 36.

asumido estas funciones como tareas independientes y desarticuladas de un todo organizacional. El propósito frecuente ha sido la solución a un problema aislado o la satisfacción de necesidades y el desarrollo de actividades que, si bien han sido bien intencionadas, solo han buscado generar bienestar momentáneo. Esta concepción de corte funcional no ha requerido quizás de la definición de indicadores de gestión que, de forma permanente, muestren cuál es la contribución de estas áreas al plan estratégico de la organización.

Hoy más que nunca, cuando la gestión humana de las organizaciones se ha trasladado de una concepción funcional a una estratégica y, por lo mismo, su desempeño está articulado con el plan estratégico del negocio y con un marco de contribución definido y significativamente importante para el logro de los objetivos organizacionales, se requiere de una gestión planeada, así como con metas de contribución definidas y procesos de control que garanticen su desempeño eficiente. En otras palabras, para administrar, es necesario controlar; para controlar, se requiere medir; para medir, es necesario definir; y para definir, es necesario cuantificar.

Este es el propósito de la auditoría social, la cual podemos definir como «[aquella] [...] técnica que tiene por objeto revisar, supervisar y controlar el cumplimiento de las metas sociales establecidas por la empresa, tanto a nivel interno como externo en concordancia con su política social garantizando la rectitud en sus procedimientos y fidelidad de las cifras presentadas al cierre del ejercicio».<sup>3</sup>

El balance social es instrumento de auditoría en cuanto permite medir, cuantificar y controlar la gestión social de una organización en un período determinado y frente a un presupuesto social definido previamente. Permite, por ejemplo, auditar procesos de capacitación y desarrollo; relaciones de trabajo; administración de compensaciones; selección de personal; imagen corporativa; y relaciones con la comunidad y con el sector público, entre otras posibilidades.

---

<sup>3</sup> ELKINS, Arthur. *Administración y Gerencia. Estructura, funciones y práctica*. México: Fondo Educativo Interamericano, 1984, p. 448.

La concepción sistémica de las organizaciones y el concepto de *auditoría social* constituyen un breve marco conceptual que explica el propósito, alcances y contribución del balance social no solo en el desarrollo de las organizaciones sino en el mejoramiento del impacto de estas en la sociedad.

#### 4. ¿QUÉ ES EL BALANCE SOCIAL?

Podemos definirlo como una «herramienta de gestión empresarial que permite evaluar cuantitativa y cualitativamente el cumplimiento de la responsabilidad social de la empresa en términos de activos y pasivos sociales en sus áreas interna y externa, durante un período determinado y frente a metas de desempeño definidas y aceptadas previamente, con fines de diagnóstico del clima laboral y social, información interna y externa, planeación de su política social y concentración con los diversos sectores con los cuales la empresa se relaciona».<sup>4</sup>

Como se explico anteriormente, la organización debe cumplir responsabilidades sociales tanto en su interior (con el personal que en ella labora) como en los distintos sectores con los cuales interactúa (la denominada *área externa*). A través del balance social, es posible evaluar esta gestión no solo desde el punto de vista cualitativo sino cuantitativo. Esta posibilidad es una significativa contribución, ya que, tradicionalmente, las actividades sociales solo habían sido evaluadas cualitativamente. Ahora, con esta herramienta, es posible poder determinar con la precisión matemática el cumplimiento de metas sociales. Es posible, por ejemplo, establecer un cumplimiento del 91.5% de gestión social en un período determinado.

Cuando nos referimos a activos y pasivos sociales como posibilidades de resultado que brinda el balance social en su aplicación, estamos expresando la importancia de poder establecer tanto los bienes y recursos como la deudas, cuentas por pagar, daños, responsabilidades no cumplidas y, en general, pasivos que, en materia social, la organización tiene respecto a los sectores con los que tiene relación.

---

<sup>4</sup> FERNÁNDEZ, *op. cit.*, p. 82



Hablamos de balance, porque es posible confrontar unos resultados obtenidos con respecto a unos presupuestos previamente definidos. Su resultado, al finalizar el período, podrá presentarse en términos de déficit o superávit en materia social. Finalmente, con respecto a la definición, podemos agregar que los resultados finales del período respectivo se constituirán en material de gran importancia para planear la gestión de la organización en materia de lo social para el período siguiente. En otras palabras, se podría, por ejemplo, redefinir políticas, priorizar programas, modificar presupuestos, etc.

Para efectos de una mejor comprensión del tema, precisemos algunos términos:

**Informe Social:** Descripción pormenorizada de todas las actividades que, en materia social, desarrolla una organización en un período determinado (un año, por ejemplo)

**Balance Social:** Estado de pérdidas o ganancias en materia social; comparación entre presupuestos y resultados después de un período determinado

**Contabilidad Social:** Proceso de cuantificación y medición de todas las cifras y datos referidos a lo social

**Auditoría Social:** Proceso de verificación y control de los resultados presentados en el balance social<sup>5</sup>

#### 4.1. Objetivos del Balance Social

La implementación del Balance Social permite cumplir, entre otros, los siguientes objetivos:

##### a) *Información*

Permite brindar información a los diferentes sectores con los cuales tiene relación. Esta posibilidad, a su vez, genera valoración, reconocimiento, sentido de pertenencia y compromiso; pero es, especialmente, un medio que permite dar a conocer la función social que la organización cumple no solo con su personal sino con su entorno. Es frecuente encontrar organizaciones

---

<sup>5</sup> Se trata de dar fe de su contenido.

que desarrollan trabajos significativos en materia de protección del medio ambiente, desarrollo de comunidades aledañas, obras de infraestructura, generación de tecnología propia, innovación en sus productos, etc. En muchos casos, nadie conoce estas obras, pues no se ha tenido la cultura de informar respecto a estas realizaciones y ha perdido, así, tanto la organización como la comunidad.

#### b) *Planeación*

Uno de los beneficios y contribuciones más significativas que aporta el balance social a la organización es la posibilidad de planear su gestión a partir de la información que aporta su metodología. Las cifras actualizadas, analizadas e interpretadas permitirán, en una primera instancia, elaborar un diagnóstico de la realidad social de la organización y, a partir de este, formular, para períodos posteriores, planes y presupuestos sociales en aspectos como rediseño de políticas, optimización de recursos y priorización de programas o actividades en concordancia con el plan estratégico de la compañía. Esta posibilidad redundará en una gestión social más eficiente y productiva.

#### c) *Concertación*

Hablamos de concertación como acuerdo o convenio entre partes, las cuales pueden ser, en su momento, el sindicato, los proveedores, el gobierno, la comunidad, entre otros sectores que interactúan con la organización. Lo anterior quiere decir que las cifras que reporta el balance social pueden utilizarse como información valiosa para los acuerdos negociados entre la organización y algún sector que así lo requiera. Por ejemplo, en muchas organizaciones, esta información es de gran utilidad en un proceso de negociación laboral colectiva, pues permite mostrar tendencias, inversiones, demanda de servicios, necesidades reales y prioritarias, cobertura en beneficios, etc. En otras oportunidades, se podrá negociar acuerdos con proveedores, el gobierno u otros.

## 4.2. Requerimientos básicos para su implementación:

### a) *Existencia de una filosofía social*

La organización debe otorgar valor a lo social. Este hecho se refleja en la definición de su visión, carta de principios<sup>6</sup> o cualquier otra manifestación formal o informal que suponga el compromiso con una gestión social como parte de las responsabilidades reconocidas por la organización. Este fundamento es necesario, ya que el balance social evalúa la gestión social con fines de mejoramiento, y no tendría sentido evaluar una gestión si no se le otorga ninguna importancia.

### b) *Compromiso de la alta dirección*

Es importante tener en cuenta que la realización del balance social supone, en ocasiones, cambios internos, ajuste de presupuestos, redefinición de funciones, entre otras medidas. Todo esto es posible si existe, por parte de la alta dirección, el conocimiento y convencimiento de su importancia y necesidad.

### c) *Compromiso corporativo*

El balance social se concibe como un proyecto corporativo, es decir, involucra a toda la organización no solo en su realización sino en la definición y cumplimiento de metas o presupuestos. Dicha realización y cumplimiento se asumen como un compromiso organizacional. Si bien, en su ejecución, la coordinación está a cargo de un área específica, sus metas y resultados comprometen a toda la organización.

---

<sup>6</sup> En otros términos, la *filosofía de la empresa*.

### 4.3. Metodología para su implementación

Se sugiere aplicar una metodología que incluya los siguientes pasos:

#### 4.3.1. Definición del área responsable

Si bien la elaboración del Balance Social exige la participación de todas las áreas, ya que se trata de un compromiso corporativo, también es cierto que, como proyecto, debe ser orientado por un área específica, la cual debe coordinar todas las actividades y los procedimientos requeridos para su ejecución. Teniendo en cuenta que el Balance Social busca evaluar la gestión social de la organización, es lógico, desde este punto de vista, que su ejecución esté bajo la responsabilidad del área que orienta y coordina la política social de la misma. En la práctica, encontramos que este proyecto es coordinado por áreas como Gerencia de Recursos Humanos, Desarrollo Social, Comunicaciones, Gestión Humana, entre otras.

#### 4.3.2. Definición del plan de trabajo

Esta etapa está orientada a definir el período de tiempo que se tomará para el diagnóstico inicial. Se trata de definir si se hará sobre la información del año anterior, del año en curso o de los años posteriores. Una vez definido el período que se tomará para el estudio, será necesario elaborar un cronograma que permita orientar las diferentes actividades a seguir. Estas podrían ser las siguientes: elaboración de un modelo específico, que incluya las variables e indicadores que interpreten las realizaciones de la organización; etapa de recolección de la información; etapa de análisis e interpretación de cifras; y elaboración y presentación un informe final.

#### 4.3.3. Conformación del equipo

Teniendo en cuenta que el balance social pretende evaluar el cumplimiento de la responsabilidad de la organización tanto en sus aspectos internos como externos y que estas actividades están relacionadas con distintas áreas de la organización, es neces-

sario conformar un equipo en el cual estén representadas todas ellas. Algunos miembros de este pueden ser miembros de las áreas de sistemas, contabilidad, administración, gestión humana, relaciones con la comunidad, relaciones públicas, entre otras que serían más específicas según el tipo de organización y su propio modelo de balance social. Es importante tener en cuenta que después de conformar el equipo, este será el encargado, con la orientación de un coordinador, de llevar adelante el proyecto.

#### *4.3.4. Definición del modelo específico según la organización*

Teniendo en cuenta que la responsabilidad social que cada organización debe cumplir es diferente, pues está asociada con su propia razón social, con el sector al que pertenece y con el tamaño del área geográfica donde está ubicada, entre otros aspectos, será necesario definir unas variable e indicadores que interpreten, específicamente, la gestión realizada por cada organización. Valga la aclaración de lo improcedente e inadecuado que sería utilizar, por ejemplo, el modelo de variables e indicadores utilizados para evaluar la gestión de una caja de compensación y utilizarlo para evaluar la gestión de una universidad, un banco o una organización no gubernamental. Esta aplicación resultaría no solo absurda sino que se perdería el objetivo mismo del balance social. Lo anterior nos permite deducir, entonces, la necesidad de diseñar un modelo específico. Es así como en la práctica se encuentran modelos de balance social en organizaciones como organizaciones no gubernamentales; cajas de compensación familiar; empresas manufactureras; y empresas de servicios en el sector bancario, en el sector salud, en el sector público, en el sector cooperativo, entre otros.

¿Cómo se elabora el modelo específico?

Hemos dicho anteriormente que las organizaciones existen en la medida en que se genera una dinámica e interacción tanto al interior (con su personal) como al exterior (con los distintos sectores con los cuales tiene relación y que hacen posible el logro de los objetivos organizacionales). Es esta la razón por la cual se habla de unas variables que miden la gestión en el área interna y otras que lo hacen en el área externa. Su objetivo

será evaluar y medir para mejorar la gestión integral de la organización. Veamos cuáles pueden ser algunas variables; por lo menos, las más generales que una organización puede evaluar en el área interna.

#### a) *Variables e indicadores del área interna*

Al área interna corresponden las distintas realizaciones que en beneficio del personal de colaboradores realiza la organización; sin embargo, es necesario realizar un diagnóstico y caracterización de todo el personal con el fin de poder interpretar y relacionar adecuadamente la información. Las variables e indicadores del área interna se han agrupado o clasificado en tres grupos por afinidad de la siguiente manera:

##### Características sociolaborales del personal

Este grupo está conformado por todas aquellas variables que permiten adquirir un mayor conocimiento del personal. Estas incluyen, por ejemplo, aspectos demográficos (sexo, edad, estado civil, nivel educativo y procedencia geográfica) y aspectos laborales (tipo de contrato, causas de rotación de personal, jornada laboral, tiempo extra, vacaciones, causas de ausentismo, régimen salarial, tipos de prestaciones sociales y relaciones laborales<sup>7</sup>). Es importante precisar que la información anterior no solo es importante en sí misma sino que permitirá cruzar información con datos posteriores. Este manejo de la información posibilitará un mejor diagnóstico y conocimiento de la organización. Por ejemplo, la edad, el nivel educativo o el tiempo de servicio no solo son importantes como hechos laborales sino que permiten un mejor diagnóstico si se establece alguna relación con el ausentismo o el desempeño laboral.

##### Servicios sociales que la organización presta al personal

El propósito es poder evaluar todos los servicios y beneficios que ofrece la empresa como un diagnóstico preliminar que permitirá

---

<sup>7</sup> Estas incluyen huelgas, demandas, reclamos, conflictos y porcentajes de participación sindical.

realizar los ajustes requeridos para obtener una mayor eficiencia y eficacia. Se evalúan, por ejemplo, servicios como los referidos a la salud en sus diferentes manifestaciones (medicina general, primeros auxilios, salud ocupacional en sus diferentes formas, etc.). Concretamente se podrían evaluar, en medicina ocupacional, controles periódicos, programas de medicina preventiva, programas de educación en salud, enfermedades profesionales y sus causas, entre otros; en seguridad industrial, los implementos de protección y los manuales y las normas de seguridad; y, en higiene industrial, factores de riesgo, estudios ergonómicos y otros aspectos propios de cada organización. Otros aspectos que se evalúan en este grupo son, por ejemplo, la vivienda, la alimentación y el transporte. Existen, en las organizaciones, otros beneficios que usualmente no se cualifican pero que representan un significativo beneficio para el personal y representan, para la organización, inversiones que se desconocen y que agregan valor a su desempeño en relación con el personal (asesorías tributarias, en derecho de familia, etc.).

### Integración y desarrollo del personal

Existen otros beneficios que ofrece la empresa u organización al personal y que están relacionados con su crecimiento y desarrollo, y no solamente con la satisfacción de necesidades básicas como las mencionadas en el ítem anterior. Estas variables e indicadores corresponden a comunicaciones, estrategias de participación y capacitación, entre otras. Un aspecto importante, en este punto, es que, tradicionalmente, la capacitación se evalúa en términos del número de programas y la cantidad invertida; pero se deja de lado la evaluación de aspectos cualitativos tan importantes como crecimiento del personal, el logro de objetivos, los cambios a partir de la capacitación, la maximización de recursos, etc.

#### b) *Variables e indicadores del área externa*

Hemos dicho ya que, en esta área, se pretende evaluar la gestión relacionada con los diferentes sectores que hacen posible la existencia y desarrollo de la misma organización.

La proyección externa tiene un nivel de impacto diferente: con unos sectores es más inmediata; y con otros, más indirecta. Por ejemplo, existe una relación más obligante con la familia del colaborador, los accionistas, los consumidores, los proveedores, los canales de distribución, la competencia, los jubilados, los acreedores, etc. El diferente nivel de relación de la organización con los diferentes sectores ha dado lugar a clasificar las variables e indicadores del área externa de la siguiente forma:

### Relaciones primarias

Son aquellas que establece la organización en forma directa con los sectores o públicos que hacen posible su funcionamiento. Frente a cada uno de estos sectores, se definen las variables a estudiar. Estas buscan evaluar el cumplimiento de la responsabilidad social de la organización con cada uno de ellos. Por ejemplo, frente a la familia, se pueden evaluar servicios prestados en materia de salud, educación, recreación, préstamos económicos, etc. Frente a cada uno de ellos y para efectos de su evaluación, se pueden determinar, por ejemplo, número de servicios, cobertura, inversión, causas que motivaron el servicio, entre otros.

Los sectores que con más frecuencia se evalúan en el área externa son los siguientes: jubilados, accionistas, canales de distribución, acreedores, proveedores, consumidores finales y competencia. Es importante dejar en claro que, frente a cada uno de ellos, es necesario identificar las variables e indicadores que permitirán evaluar la gestión que la organización desarrolla frente a cada uno de ellos con el propósito de establecer metas de mejoramiento progresivo. Aspectos que en general se evalúan son expectativas que estos sectores tienen frente a la organización, a los servicios que esta presta, a la cobertura, a la inversión, al empleo generado, a los programas especiales, a los créditos, etc.

### Relaciones con la comunidad

Uno de los sectores con los que interactúa la organización y que merece especial atención es la comunidad. Esta es concebida en tres dimensiones: local, social y pública. La comunidad local es el entorno geográfico más inmediato; es quien, en muchos casos, recibe directamente los beneficios o perjuicios de la activi-



dad industrial; es la que hace posible el desarrollo de la organización aportando mano de obra y quien genera expectativas como generación de empleo, crecimiento, desarrollo del sector, etc. Algunas de las variables a estudiar son las siguientes: empleo generado, tanto directo como indirecto; obras de infraestructura (alumbrado público, escuelas, unidades deportivas, carreteras, puestos de salud, etc.); protección del medio ambiente; desarrollo de líderes; etc.

Con respecto a la sociedad, tenemos desarrollo de nuevos productos que pueden implicar generación de empleo; desarrollo de tecnología propia; sustitución de importaciones, lo cual permite ahorro de divisas; programas especiales de desarrollo de la sociedad como campañas institucionales de beneficio común, etc.

Frente al sector público tenemos pago de aportes parafiscales, impuestos, participación en proyectos de interés público, etc.

#### Relaciones con otras instituciones

Dentro de este grupo, se evalúan las relaciones con gremios, medios de comunicación, universidades, y asociaciones.

#### 4.3.5. Contabilidad social

Se trata de la etapa de recolección de información. Está orientada a cuantificar y medir dicha gestión a partir de la información que se recopila. Esta información debe ser objetiva, actualizada, veraz, suficiente y real, es decir, debe ser el reflejo fiel de la situación organizacional al finalizar el periodo a evaluar, de tal manera que permita obtener conclusiones y recomendaciones ajustadas a la realidad.

Cuando esta etapa concluye, se tendrá lista toda la información que permita un análisis e interpretación objetivos de la realidad y la elaboración de un diagnóstico que constituirá un punto de partida para determinar las metas o puntos de mejoramiento para el período siguiente. A este trabajo podría llamársele el *presupuesto social* de la organización. La primera experiencia de las organizaciones, en este tema, terminaría en esta fase con el análisis, interpretación y presentación del informe social.

### 4.3.6. *Elaboración del presupuesto social*

El diagnóstico sobre la realidad organizacional permitirá identificar las prioridades. Estas estarán en concordancia con la visión, misión y propósitos de la organización.

- ¿Quién fija las metas? Una vez definidas las prioridades, el coordinador del proyecto solicita a los responsables de las áreas consideradas como prioritarias que fijen metas realistas y cuantificables. El conjunto de metas de toda la organización pasará a aprobación de la Dirección, que, de acuerdo con el plan estratégico de la compañía y con el presupuesto, las aprobará o modificará. Posteriormente, cuando se dé la aprobación final, los acuerdos serán divulgados como el presupuesto social de la organización para el período siguiente.
- Balance Social: al finalizar el período, se recopila nuevamente la información para establecer una relación entre lo presupuestado y lo realizado. De esta manera, se está en capacidad de, finalmente y mediante una metodología específica, establecer el déficit o superávit social. Una vez elaborado el cuadro se realiza un análisis e interpretación no solo de la información obtenida sino de las cifras que presenta el cuadro balance, tanto de las totales como de las parciales. Este estudio permitirá obtener conclusiones y recomendaciones para la elaboración del presupuesto del período siguiente. El cuadro siguiente ilustrará más claramente esta metodología:

#### *Interpretación del cuadro de Balance Social*

Después de elegir las variables frente a las cuales se trabajará con esta metodología, se les asigna un valor de importancia relativo (columna n.º 2 ), es decir, un factor de ponderación. El mayor valor podrá ser determinado por el costo, el impacto, la cobertura u otro factor. Para ello, se utiliza una escala que puede ser de 1 a 5, de 1 a 10, etc.

La columna n.º 3 representa la meta o resultado esperado después de la gestión correspondiente al período de tiempo fijado con anterioridad.

La columna n.º 4 muestra el resultado real en el período.

La n.º 5 permite identificar la desviación positiva o negativa con respecto a la meta esperada. Su resultado se obtiene de la

### Cuadro de Balance Social

	# 2	# 3	# 4	# 5	# 6	# 7	# 8
CAMPO DE ACTIVIDAD	FACTORES DE PONDERACIÓN	META	VALOR OBTENIDO	DIFERENCIA EN % FRENTE A LA META	RESULTADO OBTENIDO	RESULTADO POSIBLE	RESULTADO FINAL
ÁREA INTERNA ACCIDENTALIDAD ÍNDICE FRECUENCIA	4	18.0	17.64	2.0	8.0	400.0	408.0
SALUD OCUPACIONAL: ESTUDIOS DE RUIDO	5	10	13	30.0	150.0	500.0	650.0
AUDIOMETRÍAS	5	400	384	(4.0)	(20.0)	500.0	480.0
VIVIENDA	3	100%	100%	-0-	-0-	300.0	300.0
ADJUDICACIÓN DE FONDOS ASESORÍA TÉCNICA	3	100%	100%	-0-	-0-	300.0	300.0
COMUNICACIONES: INVERSIÓN	3	6000000	5157.534	(13.7)	(41.1)	300.0	258.9
ÁREA EXTERNA FAMILIA: CURSOS (capacitación)	3	9	8	(11.1)	(33.3)	300.0	266.7
COMUNIDAD: ESTUDIO DE NECESIDADES	2	REALIZARLO	0	(100.0)	(200.0)	200.0	0

( -136.4)      2800.0  
 (-2.663.6)  
 136.4

CUMPLIMIENTO 95.13 %

DÉFICIT 4.87 %

diferencia en porcentaje entre la meta y el valor obtenido; adicionalmente, esta columna unifica la unidad de medida, es decir, uniformiza las unidades en términos de porcentajes, índices, pesos, etc.

La columna n.º 6 muestra el resultado de la n.º 5 afectado por la ponderación. En otras palabras, opera en relación con el mayor o menor valor de importancia que se le asignó a cada una de las variables. Por ejemplo, en el primer ítem, la ponderación asignada es de 4 multiplicada por 2.0, que es el valor que aparece en la columna n.º 5; el resultado es 8.0.

La columna n.º 7 muestra la expectativa de cumplimiento de la ponderación asignada; al 100%, en el caso mencionado, corresponde 400.0.

La columna n.º 8, o sea el resultado final, será la suma (si la desviación es positiva) o la resta (si la desviación es negativa) del valor obtenido con respecto al resultado posible.

El balance final se interpreta así: de los 2.800.0 puntos posibles o esperados, se obtuvieron 2.663.6, lo que corresponde al 95.13 %. Por tanto, puede decirse que el presupuesto social se cumplió en este porcentaje o se dejó de cumplir en 4.87 %.

Esta metodología permite evaluar con precisión matemática el cumplimiento de un presupuesto social

## 5. CONCLUSIONES

La visión sistémica de las organizaciones nos enseña que estas son organismos vivos que establecen relaciones de interdependencia con el medio en el cual se desenvuelven. Este hecho significa que el medio determina, en gran parte, su funcionamiento y que, a su vez, estas influyen en él. Por lo tanto, no podría entenderse una organización cuya dinámica sea ajena a lo que acontece en su entorno político, económico y social.

La anterior consideración plantea la necesidad de redimensionar su papel frente a la sociedad. Se requieren organizaciones que se constituyan en polos de desarrollo humano y social como condición para su misma supervivencia. Toda organización, cualquiera sea su naturaleza, tamaño o razón social, interactúa con clientes, proveedores, competencia, sector público, distribuidores, medios

de comunicación, acreedores, etc. En otras palabras, interactúa con la sociedad en su conjunto. También, se relaciona, íntimamente, con las familias de sus colaboradores y jubilados, y, a su interior, su relación más importante y sin la cual no sería posible la existencia de la organización es con el personal de colaboradores. La búsqueda de la satisfacción de las expectativas que se generan en esta doble relación da origen al concepto de *responsabilidad social*. Este va más allá del cumplimiento de obligaciones legales y, como lo hemos definido, está orientado, fundamentalmente, a la satisfacción de las expectativas mutuas que se generan con los sectores con los cuales se relaciona. En esta medida, la responsabilidad social garantiza la supervivencia y mantenimiento del engranaje económico-social.

Se precisa entonces de una metodología o herramienta que permita a las organizaciones evaluar, medir, cuantificar y planificar el cumplimiento de esta función social para un mejoramiento progresivo de las organizaciones y su entorno. El balance social se convierte, de esta manera, en la metodología propuesta para este efecto.

Es importante tener en cuenta que, a partir de las características diferentes de las organizaciones en cuanto a su razón social, sector al que pertenecen, entorno donde se desempeñan, entre otros, debe diseñarse un modelo de indicadores específicos que interpreten a cabildada la realidad organizacional a evaluar.

## BIBLIOGRAFÍA

AGUILAR BOTERO, Jairo. *Medicina del Trabajo*. Medellín: ANDI, 1986.

BERNAL, Alejandro. «El Balance Social. Proyecto para Colombia». *ANDI*, n.º 50, 1980, pp. 53-60.

———. «El Balance Social Integral». *ANDI*, n.º 60, 1980, pp. 95-109.

———. *Manual de Balance Social*. Medellín: OIT, 1986.

———. *Marginalidad Rural e Integración Popular*. Bogotá: ICODES, 1967.

- CÁMARA JUNIOR DE COLOMBIA. Capítulo de Antioquia. Foro *Gestión Social de la Empresa Privada*. Realizado en Medellín el 17 de septiembre de 1986.
- ELKINS, Arthur. *Administración y Gerencia Estructurada. Funciones y Práctica*. México: Fondo Educativo Interamericano, 1984.
- FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Fernando. *Empresa y Cultura. Seminario permanente de Empresa y Humanismo*. Pamplona: Universidad de Navarra Pamplona, 1987.
- FERNÁNDEZ VILLA, María Isabel, Mery GALLEGO F. y OTROS. *Balance Social. Fundamentos e implementación*. 5.<sup>a</sup> ed. Medellín: UPB., 1996.
- GALLO, Miguel Ángel. *Responsabilidades sociales de las empresas*. Pamplona: Universidad de Navarra, 1980.
- KEITH, Davis. *El comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill, 1983.
- LIMA CONCALVES, Ernesto. *Balance Social de la Empresa en América Latina*. Brasil: ADCE, 1980.
- RODRÍGUEZ BUILES, Elkin. *Contabilidad Social*. Medellín: Universidad EAFIT.
- VARIOS. *Diccionario de Sociología*. México: Fondo de Cultura Económica, 1996.