

**MULTICIENCIAS**, Vol. 8, N° Extraordinario, 2008 (71 - 77)  
ISSN 1317-2255 / Dep. legal pp. 200002FA828

---

## **Balance social. Instrumento de análisis para la gestión empresarial responsable**

**Judith Colina y Alexa Senior**

*Universidad del Zulia, Núcleo Punto Fijo.*

*E-mail: judithcolina@interlink.net.ve; asenior9@yahoo.es*

### **Resumen**

---

EL trabajo tiene como objetivo destacar la importancia de la elaboración del Balance social como medio eficaz para evaluar, controlar y por tanto mejorar progresivamente el desempeño de las organizaciones desde el punto de vista de la función social, en tal sentido, se realizó una investigación documental a partir de la revisión del modelo propuesto por la Asociación Nacional de Empresarios Andinos (ANDI). Se presenta su fundamentación conceptual a partir de la definición del concepto de Responsabilidad Social, requerimientos para su implementación, y la metodología a seguir para su elaboración. Finalmente se concluye que el Balance Social permite tomar decisiones a partir de información no sólo económico-financiera, sino también social ya que incluye diversas variables relacionadas con el comportamiento de la organización, en el sistema social dentro del cual se encuentra inmersa.

**Palabras clave:** Balance social, responsabilidad social, organización.

# Social Balance. Analysis Instrument for a Responsible Business Management

## Abstract

The research paper aims to emphasize the importance of elaborating the Social Balance as an efficient device used to assess, control, and therefore, progressively improve the organizations performance from the social role viewpoint, in this sense; a documental investigation was carried out beginning with the revision of the model proposed by the National Association of Andean Entrepreneurs (NAAE). Its conceptual foundation is presented with the definition of Social Responsibility, requirements for its implementation, and the methodology that must be applied in order to start its creation. Finally, it is concluded that Social Balance allows decision making with not only economical-financial information because it includes several variables related to the organization performance into the social system where it is immersed.

**Key words:** Social balance, social responsibility, organization.

## Introducción

Hablar de una gestión empresarial exitosa supone, cada vez más, referirse a una organización que logra su rentabilidad económica sin descuidar la sostenibilidad ambiental y la equidad social. Este tipo de gestión no puede ser alcanzado de otro modo que desarrollando habilidades para establecer relaciones duraderas y rentables con los grupos de interés de la empresa (stakeholders). Ello requiere que la organización, partiendo del código de ética que define la cultura organizacional, fije sus metas a alcanzar (económicas, medioambientales y sociales), procure su consecución y genere canales efectivos de comunicación y diálogo con accionistas, consumidores, proveedores, público interno, gobiernos y comunidades.

En la actualidad la sociedad y el mercado exigen cada vez mayor transparencia y credibilidad de parte de las empresas, que advierten que llevar adelante una gestión socialmente responsable se ha convertido en un valor estratégico para conquistar nuevos escenarios. En este contexto, el Balance Social aparece como una herramienta sumamente útil para reflejar no sólo los resultados económicos, sino también los logros sociales y medioambientales de la compañía.

El Balance Social es una herramienta de medición en cuanto permite, mediante la aplicación de una metodolo-

gía específica, medir cuantitativa y cualitativamente la gestión social de cualquier organización (pública, privada, de manufactura o de servicios, grande mediana o pequeña) dentro del marco de su Responsabilidad Social. Su aplicación permitirá un mejor desempeño, lo cual redundará sin lugar a dudas en una mayor rentabilidad del negocio.

## Responsabilidad social empresarial (RSE)

Para González, Pavón y Serrano (2005) la RSE es un concepto que hace referencia al conjunto de obligaciones y compromisos legales y éticos, tanto nacionales como internacionales, derivados del impacto que la actividad de las organizaciones produce en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos. Toda organización cualquiera sea su naturaleza, tamaño o razón social interactúa con clientes, proveedores, competencia, sector público, distribuidores, medios de comunicación, acreedores y con la sociedad. Se relaciona íntimamente también con las familias de sus empleados y jubilados, y a su interior su relación más importante y sin la cual no sería posible la existencia de la organización, es con los trabajadores.

Según plantea Vaquero (2003) la responsabilidad social engloba todas las relaciones contractuales, implícitas o explícitas que la empresa tiene con aquellos colectivos con los cuales se asocia, así como con la sociedad en general,

tratando de maximizar el beneficio de todas las partes implicadas. De acuerdo con Méndez (2007) las acciones en RSE han venido multiplicándose, enfocándose en las necesidades de los países y en los objetivos de desarrollo del milenio. Para las empresas, a nivel global, existe un reto actual de competitividad, basado en la sostenibilidad y compromiso social. Las organizaciones dan nuevos pasos hacia la gestión y gobiernos corporativos más transparentes, operacionalizando políticas de RSE y desarrollando programas de inversión social.

Según Drucker (1998) la organización es un grupo humano compuesto por especialistas, los cuales trabajan juntos en una tarea en común, en la medida en que estas organizaciones sean responsables de alcanzar dicha tarea se causará un impacto en la comunidad o en la sociedad y dicho impacto debe canalizarse como oportunidad de negocios. Si la empresa es una comunidad de personas unidas por el trabajo y en la búsqueda de un objetivo común, la moderna concepción empresarial tenderá a no identificarla únicamente con el capital, sino como un ente de naturaleza social con una misión de servicio y una función social implícita en el derecho a la propiedad privada. Desde el punto de vista social y económico se reconoce que esta condición jurídica se cumple ejemplarmente cuando el capital privado se invierte en empresas productivas, racionalmente organizadas y conscientes de su responsabilidad social.

La responsabilidad social supone que la organización no sólo tiene obligaciones legales y económicas sino también ciertas responsabilidades hacia la sociedad, que se extienden más allá de esas obligaciones. Según la Asociación de Empresarios Andinos-ANDI. (1998), el éxito comercial acompañado del fracaso humano no puede considerarse éxito. Hoy la organización moderna acepta que su única responsabilidad social no es producir utilidades, están además el compromiso para el desarrollo de sus empleados y del entorno que lo rodea; sin estos elementos no podría ser un buen empleador, buen competidor o un buen vecino.

Surge así el concepto de responsabilidad social, entendida ésta como la respuesta que la organización debe dar a las expectativas en los sectores con los cuales tiene relación, en materia de desarrollo integral de sus trabajadores y en el aporte a la comunidad que le permitió crecer y desarrollarse. Sin embargo tal como lo plantean Tous y Ciruela (2005), el compromiso de asumir la responsabilidad social no es suficiente, sino que se hace necesaria su gestión eficaz, es decir, hacer realidad políticas y prácticas conscientes, dirigidas hacia la eficiencia. Para ello pueden

utilizarse diferentes métodos y herramientas, entre las cuales se encuentra el denominado Balance Social. El balance social es un instrumento para medir y evaluar en forma clara y precisa los resultados de la aplicación de la política social de la empresa.

### **Balance Social. Herramienta de análisis, de la responsabilidad social empresarial**

Generalmente las empresas presentan información periódica sobre su estado financiero y patrimonial a través de documentos conocidos en el ámbito comercial como Estados Financieros, siendo los más conocidos el Balance General, Estado de Resultados, Estado de Movimiento del Patrimonio y el Estado de Movimiento del Efectivo, a partir de los cuales y mediante la aplicación de indicadores, se puede deducir o inferir, su situación económica. Si se acepta que los Estados financieros son documentos que utiliza la empresa como medios de comunicación para informar a la sociedad de las consecuencias de las acciones del medio ambiente externo sobre la organización empresarial y que repercuten sobre el patrimonio de la firma, así mismo la empresa debería informar a la sociedad de las consecuencias de sus acciones sobre sus trabajadores, empleados, el medio ambiente, entre otros.

En otras palabras, así como el Balance Contable muestra las consecuencias del impacto del medio ambiente externo sobre la empresa, ésta debería presentar un Balance Social que muestre el impacto de sus acciones sobre los trabajadores, el entorno ecológico y la sociedad en general

Para Aguirre y cols. (2003), el balance social hace referencia al conjunto de técnicas, modelos, sistemas y procedimientos dirigidos a evaluar, medir y contrastar la situación de la empresa en el ámbito de la eficiencia social. Esto coincide con lo señalado por Nevado (1999) al considerarlo como un instrumento de gestión para planear, organizar, dirigir, registrar, controlar y evaluar, en términos cuantitativos y cualitativos, la gestión social en un período determinado y en el que deben aparecer indicadores económicos, humanos y sociales relacionados con el entorno y los grupos internos y externos con los cuales se relaciona la empresa.

De igual forma, la ANDI (2001: 15) define el Balance Social como "...un instrumento de gestión para planear, organizar, dirigir, registrar, controlar y evaluar en términos cuantitativos y cualitativos la gestión social de una empresa, en un periodo determinado y frente a metas preestablecidas". Por su parte la Comisión de Investigación y

Desarrollo (DERES) de Uruguay (2003), considera el Balance Social como un complemento al balance financiero publicado anualmente por la empresa, en el cual se da cuenta de los proyectos, beneficios y acciones sociales dirigidas a los empleados, inversionistas, analistas de mercado, accionistas y a la comunidad en su conjunto.

De esta forma el Balance Social se configura como un elemento de diagnóstico, planificación, comunicación y control, permitiendo el establecimiento de unos objetivos sociales y una mejor gestión de los aspectos internos y externos derivados de su actividad, lo cual redundará en mayor bienestar para la sociedad y en un incremento de la rentabilidad del negocio a mediano y largo plazo.

Al igual que los estados financieros, el balance social debe presentarse conjuntamente al final de cada período. Por ello, de acuerdo con los resultados de su análisis, brinda información necesaria para evaluar el cumplimiento de la responsabilidad social frente a metas establecidas tanto internas como externas de cada organización. El Balance Social, por tanto, cuantifica los datos sociales de la empresa, tal como el Balance Financiero cuantifica el estado de gestión de la tesorería de la misma. Define y evalúa las áreas de actividad en que la empresa es responsable socialmente, como lo son el área corporativa, recursos humanos, medioambiente, sociedad, clientes, consumidores y proveedores.

### Finalidad del balance social

Para Gallego (2003) la implementación del Balance Social permite cumplir, entre otros, los siguientes objetivos:

1. Brindar información a los diferentes sectores con los cuales tiene relación lo cual a su vez genera valoración, reconocimiento, sentido de pertenencia, compromiso pero especialmente es un medio que permite dar a conocer la función social que la organización cumple no sólo con su personal sino con su entorno.
2. Posibilidad de planificar 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 formular para periodos posteriores, planes y presupuestos sociales en aspectos como: Rediseño de políticas, optimización de recursos, priorización de programas o actividades, todo lo anterior en concordancia con el Plan Estratégico de la Compañía, lo cual redundará en una gestión social más eficiente y productiva.
3. Las cifras que reporta el Balance Social pueden utilizarse como información valiosa para

negociar entre la organización y algún sector que así lo requiera. Por ejemplo en un proceso de negociación laboral colectiva permite mostrar tendencias, inversiones, demanda de servicios, necesidades reales y prioritarias, cobertura en beneficios; así como negociar acuerdos con proveedores, el gobierno, por mencionar algunos.

Otros objetivos que brindan mayor claridad al concepto de Balance Social son los enunciados por la ANDI (2001: 17) en el manual de Balance Social propuesto por ellos: - Realizar el diagnóstico de la gestión empresarial en torno al cumplimiento de su Responsabilidad Social, en un período determinado, permite redefinir políticas, establecer programas y racionalizar la efectividad de las inversiones sociales, con miras a la promoción de sus trabajadores y de la sociedad. - Como herramienta de gestión empresarial, el balance social, permite a la gerencia la planificación de acciones tendentes a aumentar la productividad y la eficiencia de sus trabajadores, en términos de costo beneficio. - Disponer de la información que se refiere a los recursos humanos de la empresa y a los sectores con los cuales ella tiene relación, para informar a la opinión pública acerca de su desempeño social. - Como instrumento de gestión, permite actualizar políticas y programas relacionados con su Responsabilidad Social, ya que crea instrumentos más efectivos para medir y controlar las consecuencias, los costos y los beneficios que se desprenden de sus acciones.

### Requerimientos metodológicos para la implantación del balance social

Desde la óptica empresarial se están empezando a hacer modelos propios de Balance Social para cada empresa por medio de la investigación. Uno de los organismos que más interés ha puesto en la investigación acerca del Balance Social, ha sido la ANDI, por tal razón, para la propuesta de metodología de elaboración del Balance Social en este artículo se tomará como base el libro “Manual de Balance Social”, desarrollado por ANDI, la cámara Júnior de Colombia -capítulo Antioquia- y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2001).

Para la implantación del Balance Social en una empresa, es necesario que existan una serie de condiciones que hagan factible su realización como un proceso continuo de gestión. De acuerdo con esto la ANDI (2001) plantea la obligatoriedad de existencia de ciertos aspectos previos para la elaboración del mismo como lo son: **a. Estructuración de una política social** en la cual se fijen parámetros

dentro de los que se desarrollen las acciones tendentes al cumplimiento de su Responsabilidad Social interna y externa. Si esta política no existe, la empresa deberá comenzar por definirla, aceptarla y respaldarla, pues de lo contrario el Balance Social será simplemente un informe y no una herramienta de gestión empresarial que permita planificar y ejecutar acciones coherentes con su propia realidad y la de su entorno. **b. Apoyo de la alta gerencia.** Si no existe este apoyo, el Balance Social será sólo un programa aislado y sin continuidad en el tiempo y, por lo tanto, tampoco cumplirá con los objetivos de información, concertación y planificación. **c. Existencia de una estrategia corporativa integral.** El Balance Social como programa corporativo debe estar integrado a la estrategia empresarial y debe contemplar objetivos, planes y presupuesto, de tal manera que no se convierta en un proyecto aislado sino que forme parte de las actividades de la empresa. **d. Compromiso y contenido del Balance.** La empresa no se puede limitar a conocer el concepto sino el contenido del mismo, su justificación y razón de ser. En la medida en que se conozca su contenido y sus ventajas, mayor podrá ser el compromiso de la Organización y de la Alta Gerencia. **e. Definición de objetivos y metas.** Con base en el conocimiento de la realidad de la empresa, ella debe retomar la información que posee sobre su Política y Programas Sociales, para definir los objetivos y metas de su Balance Social; estas metas deben ser realistas y se recomienda en lo posible consultarlas con los sectores involucrados.

#### Metodología para su elaboración

Para elaborar un Balance Social no existe una metodología establecida, es importante tener en cuenta que a partir de las diferentes características de las organizaciones en cuanto a: razón social, sector al que pertenecen, entorno donde se desempeñan, entre otras, debe diseñarse un modelo de indicadores específicos que interpreten a cabalidad la realidad organizacional a evaluar. Tomando en consideración los elementos del modelo ANDI, se sugiere el

cumplimiento de las siguientes etapas: **a. Designación del Área Responsable y del Coordinador Social:** Puede ser un departamento de la empresa, personas de varios departamentos, o incluso un auditor externo. El coordinador planifica las actividades, solicita colaboración interna o externa de la empresa, responde ante la dirección del desarrollo del balance, etc. **b. Definición del Plan de Trabajo:** este comprende: actuaciones, áreas, cronogramas; también en esta fase se definen los aspectos a evaluar, medios a utilizar para la obtención de información necesaria, etc. **c. Formación:** Es imprescindible la formación de los participantes en la elaboración del Balance Social en temas como la política social de la empresa (programas, servicios, beneficios), la estructura administrativa de la empresa, los recursos que existen y por supuesto la formación en materia de responsabilidad social corporativa. **d. Adecuación de los indicadores** a utilizar tanto internos como externos, presentación de los resultados de dichos indicadores (información cualitativa y cuantitativa), baremos y ponderación de resultados e indicadores de acuerdo con la empresa (actividad, misión, recursos) **e. Recolección de la Información:** Establecer los métodos de recopilación de información (definir encuestas, sugerencias, hojas de reclamaciones, documentación administrativa de la empresa) y el almacenamiento de los datos obtenidos del modo más adecuado al tipo de análisis que se va a realizar. **f. Elaboración del cuadro del Balance** a fin de establecer el déficit o superávit social de la organización. Una vez elaborado el cuadro se realiza un análisis e interpretación de las cifras que presenta tanto totales como parciales, lo cual permitirá obtener conclusiones y recomendaciones para la elaboración de propuestas y metas futuras.

El cuadro de balance resume el proceso de planeación y control de la gestión social, en el se muestran las variables y los indicadores sobre los cuales la empresa establece metas para el período y el comportamiento de las mismas presentándolo a la alta dirección para evaluar su ejecución.

Cuadro de Balance Social

Campo de actividad	Factores de Ponderacion	Meta	Valor obtenido	Diferencia en % Frente a la meta	Resultado obtenido	Resultado posible	Resultado final
Índice de ausentismo	5	6%	6.5%	-8.33%	-41.65%	500	458.35
Vivienda	2	70	70	0	0	200	200
					-41.65%	700	658.35
				Superávit o déficit	-5.95%		

Colina, J. y Senior, A. (2007) Elaboración propia adaptado de ANDI (2001).

Después de elegir las variables tanto internas como externas frente a las cuales se trabajará con esta metodología, (ejemplo: índices de ausentismo, viviendas para los trabajadores) se le asigna un valor relativo de importancia (columna No. 2), es decir un factor de ponderación, el mayor valor podrá ser determinado por el costo, impacto, cobertura, entre otros; para ello se utiliza una escala que puede ser de 1 a 5 ó de 1 a 10.

Para el caso del presente ejemplo, la empresa tiene un índice de ausentismo muy alto, y considera prioritario reducir este índice, por lo que se establece como factor de ponderación 5, lo cual quiere decir que intensificará sus acciones en este campo de actividad. La mayoría de los trabajadores de la empresa poseen vivienda, el potencial de usuarios es reducido; por consiguiente los préstamos por adquisición de vivienda nos son prioritarios, por lo cual el factor de ponderación de este indicador es 2. La columna No. 3 representa la meta o resultado a lograr, en forma cuantitativa, estas deben ser realistas y alcanzables en el período establecido.

Para el caso del ejemplo la empresa tiene un ausentismo del 8% y la meta es reducirlo a un 6%, La variable vivienda contempla que de 1000 trabajadores de la empresa sólo 150 no tienen vivienda, de los cuales 70 son usuarios potenciales. La meta de la empresa es ofrecer soluciones habitacionales a esos 70 trabajadores.

La Columna No. 4 muestra el resultado real en el período, el ausentismo que tenía como meta reducirlo al 6% rebajó al 6,5% y el resultado obtenido para la consecución de vivienda fue para los 70 trabajadores. La columna No. 5 permite identificar la desviación positiva o negativa con respecto a la meta esperada, su resultado se obtiene de la diferencia en porcentaje entre la meta y el valor obtenido; adicionalmente esta columna unifica la unidad de medida es decir porcentajes, índices, Bolívares, etc. La columna No. 6 muestra el resultado de la No. 5 afectado por la ponderación, se obtiene de multiplicar la diferencia en porcentaje de cumplimiento por el factor de ponderación.

La columna No. 7 muestra la expectativa de cumplimiento de la ponderación en relación, al 100%, para el ausentismo el resultado es de 500 el cual se obtiene de multiplicar el factor de ponderación 5 por 100 y para vivienda 200. La columna No. 8 o final será la suma (si la desviación es positiva) o resta (si la desviación es negativa) del valor obtenido con respecto al resultado posible, lo cual indicará el porcentaje de cumplimiento o incumplimiento de la responsabilidad social.

Cuando la suma de los puntos del resultado final es superior a la suma de los puntos del resultado posible, hay un superávit en el cumplimiento de las acciones propuestas por la empresa, con base en su política social. Si por el contrario el resultado final es inferior al resultado posible hay déficit. No se puede dejar de un lado este análisis, resaltar y llamar la atención sobre aquellas actividades que presentaron superávit o déficit evaluando por qué se presentó dicho resultado para establecer los correctivos necesarios.

**g. Elaboración y presentación de la memoria:** En ella deben aparecer objetivos, informaciones socio-económica, resultados del balance y metas futuras. Es conveniente su comunicación a los agentes implicados así como a la sociedad en general por las ventajas de posicionamiento de marca, imagen y las ventajas que otorga la retroalimentación.

## Consideraciones finales

La supervivencia de cualquier empresa depende de la interacción exitosa con los elementos ambientales que la rodean. Es así como estas deben contar con un nuevo instrumento, complementario al de valoración de sus objetivos económicos (representado en el Balance Económico anual), que resulta de la medición de modo sistemático de la aportación hacia objetivos asociados con la comunidad, representado por el Balance Social, con el cual medirá la repercusión social del accionar empresarial.

La instrumentación del Balance Social en las organizaciones en general, se constituye como una excelente herramienta en la búsqueda del difícil equilibrio entre una gestión económicamente viable y socialmente responsable. Por esto no caben dudas que su implementación debe ser considerada urgentemente en la gestión de las organizaciones. Es importante tener en cuenta las diferentes características de las organizaciones en cuanto a: razón social, sector al que pertenecen, entorno donde se desempeñan, entre otras, para diseñar un modelo de indicadores específicos dirigido a interpretar a cabalidad la realidad organizacional a evaluar.

El Balance Social es capaz de rendir cuentas de un espectro más amplio de temas ya que engloba aspectos tan diversos como derechos humanos, derechos laborales, cumplimiento de códigos éticos, relaciones humanas dentro de la organización, entre otras. Reporta además impactos y beneficios de las acciones de una organización mientras que el balance financiero rinde cuentas basado sólo en costos. Es decir, el Balance Social permite tomar

decisiones a partir de información no sólo económico-financiera sino que permite incluir diversas variables relacionadas con el comportamiento de la organización en el sistema social dentro del cual se encuentra inmersa. Es así como el Balance Social es considerado un complemento del Balance Financiero, permitiendo a la organización obtener más información sobre su desempeño e impacto.

## Referencias

- AGUIRRE, A.A.; CASTILLO, A.M.; TOUS, D. (2003). **Administración de Empresas**. Edinford. Málaga.
- Asociación nacional de empresarios andinos (ANDI). (1998). El Balance Social, Proyecto para Colombia. **Revista ANDI** No. 50 Medellín, 1980. pp. 53-60.
- ANDI – OIT (2001). Asociación de Empresarios Andinos, con el auspicio de la OIT. **El Manual del Balance Social**, Bogotá.
- Comisión de Investigación y Desarrollo DERES (2003). **Manual para la Preparación e Implementación del Balance Social en el Uruguay**. Montevideo Uruguay.
- DRUCKER, Peter F. (1998). **La sociedad post capitalista**. Grupo editorial Norma, Colombia
- GALLEGO, Mery (2003). El balance social como herramienta de auditoría Organizacional. **Revista Tecnología administrativa**. Vol. 13 N° 30. pp. 33-47.
- GONZÁLEZ, A.; PAVÓN, M.; SERRANO, J. (2005). **Análisis de los modelos de responsabilidad social corporativa**. Primera aproximación a un modelo desde la economía social andaluza. Jornadas de investigadores en economía social y cooperativa, disponible en línea: [www.juntadeandalucia.es/empleo/responsabilidad](http://www.juntadeandalucia.es/empleo/responsabilidad) (Consultado 03/06/2008).
- MÉNDEZ, M. Margarita (2007) Boletín No. 99 Alianza social VenAmCham, disponible en línea [www.iarse.org/new\\_site/site/index.php?put=noticia\\_detalle&id\\_noticia=197](http://www.iarse.org/new_site/site/index.php?put=noticia_detalle&id_noticia=197).
- NEVADO, D. (1999). **Control de gestión social; la auditoría de los recursos humanos**. Ediciones de la universidad de Castilla La Mancha, Cuenca.
- TOUS, D. y CIRUELA, A. (2005). Responsabilidad social y cultura en las sociedades cooperativas agrarias. Modelo general de balance social. **CIRIEC-España, Revista Económica Pública, Social y Cooperativa**, Noviembre, No. 53, Valencia España pp. 209-240.
- VAQUERO, M. (2003). La responsabilidad social de la empresa. Evolución y tendencias actuales, especial referencia a España. **Aedipe** No. 27.