

---

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
Y EMPRESARIALES**

**WORKING PAPERS N°16**

**EL BALANCE SOCIAL EN LA GESTION EMPRESARIAL**

**DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA**

**1978**

**UNIVERSIDAD DE ALCALA DE HENARES**



Doc 1-A-16



D.

Universidad de Alcalá de Henares  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Cátedra de Política Económica de la Empresa  
Alcalá de Henares (Madrid)

Working Papers nº 16

Autor: Dr. Santiago García Echevarría

Título: El Balance Social en la Gestión  
empresarial

Fecha: 19 de Enero de 1978



C Dr. Santiago García Echevarría  
Se prohíbe la reproducción total o parcial por  
cualquier método del contenido de este trabajo  
sin previa autorización escrita. Se trata de  
trabajos de investigación internos de la cátedra

## I. Planteamiento General de la problemática del Balance Social en el contexto de Sociedad y en el empresarial

1. El tema del Balance Social ha saltado en los últimos años con cierta fuerza e interés no solo a la preocupación científica, sino con demasiada rapidez en la preocupación empresarial. Se ha tomado un concepto sumamente atrevido como el de "Balance Social" y se ha procedido demasiado precipitadamente a la instrumentación cuando aún quedan grandes problemas conceptuales de medición y de incluso estructuración sin resolver.

La preocupación empresarial por el "Balance Social" nace tanto por la exigencia de la Sociedad a pedir cuentas a las empresas de su gestión, no solo económica, sino social. También nace, sin embargo, de la necesidad que tiene la gran empresa de buscar una mayor preocupación y compromiso de los grupos sociales en lo que constituye la gran aportación social de toda empresa responsable.

Toda la preocupación en torno al tema de "Reforma de la Empresa", tema cuyo contenido es muy heterogéneo, se centra, sin duda, en esta relación entre empresa y Sociedad, entre empresa y los distintos grupos sociales que directa o indirectamente están o consideran que están involucrados.

La empresa de los años cincuenta que realiza su cometido dentro de un sistema cerrado, con un entorno muy estable en todas sus dimensiones, centró su esfuerzo en la mejor combinación de su capacidad

Realizado por: S. García Echevarría

Revisado:

productiva tanto, cuantitativa como cualitativa-mente. Las tasas de crecimiento de los años cincuenta y gran parte de los sesenta en los países europeos y con cierto retraso en los años sesenta y entrados los setenta en España constituye el resultado de esta enorme actividad empresarial.

La preocupación por la "reforma de la empresa" debe centrarse paralelamente con la preocupación por la "responsabilidad social de la empresa", entendiendo por social en el sentido de Sociedad, esto es, responsabilidad ante la Sociedad de la empresa. Se trata de plantearse si la empresa, dentro de un determinado orden económico, presta a la Sociedad una contribución real no solo clásica de aportación de bienes y/o servicios en condiciones cuantitativas, cualitativas y de precios favorables, esto es competitivas, sino que se plantea qué otras actuaciones debe realizar la empresa bien evitando la transmisión de "costes" a la Sociedad, bien realizando aportaciones distintas a las económicas por las que se rige.

En principio parece de interés un análisis mas integral de lo que una empresa aporta a la Sociedad o de lo que debiera de aportar. Y al hablar de Sociedad estamos hablando de diversos grupos sociales cuyos objetivos difieren, en situaciones son conflictivos y que buscan instrumentalizar a la empresa para alcanzar esos objetivos.

2. La empresa, como entidad económica actúa dentro de un entorno definido por el orden de Sociedad y político. Surge o se plantea primordialmente

Realizado por:

S. García Echevarría

Revisado:

en aquel orden en el que la empresa goza de autonomía para definir los procesos de planificación y de decisión para alcanzar sus objetivos que se orientarán fundamentalmente hacia la rentabilidad necesaria dentro de las restricciones legales y de mercado impuestas. En una economía de mercado la empresa dispone de autonomía para decidir su actividad, para definir su sistema de valores y de objetivos siempre dentro de las restricciones mencionadas.

La responsabilidad de la empresa se empieza a conocer cuando los mercados actúan como mecanismo sancionador. Pero es que además se busca o se quiere conocer no solamente esta valoración global de la actividad empresarial, sino precisar qué aporta a los distintos grupos sociales y ello en el sentido de evitar consecuencias negativas de su actividad para algunos grupos y qué preocupaciones (léase aportaciones) realiza a otros grupos además de la prestación de bienes y servicios.

La empresa se encuentra en el centro de la preocupación de los distintos grupos sociales en las sociedades occidentales, no solo por su indudable peso en el acontecer de la Sociedad, sino porque de su estructuración dependerá también la ordenación de la vida económica y de la Sociedad y viceversa. Las interdependencias se han intensificado de tal manera que se ha perdido la claridad sobre los campos de actuación del Estado y de la empresa (léase economía privada) para la resolución de los problemas existentes.

Realizado por: S. García Echevarría

Revisado:

La empresa está constituyendo una piedra fundamental en la posible configuración de la Sociedad futura. De su ordenación dependerán no solo problemas de grupos sociales singulares, sino del contexto general de Sociedad y ello en su amplia dimensión social, económica y política.

3. La problemática de la "reforma de la empresa", "responsabilidad social" y "balance social" son todos ellos componentes de una misma preocupación cuya ordenación es bastante confusa.

Las interpretaciones van desde la mera interpretación jurídica a los de una nueva distribución del poder económico. La gama es muy amplia y el contenido da lugar a contextos ideológicos de la más diversa naturaleza.

Hay, sin embargo, una serie de elementos que debe incitarnos a reflexionar sobre la empresa en un contexto de Sociedad pluralista, esto es, con distintos grupos sociales que buscan su utilización con el fin de alcanzar mejor sus objetivos económicos, de poder, ideológicos, etc.

- (a) En primer lugar y dentro de un orden de economía de mercado, la distribución de la solución de los problemas por las tres vías:

- el mercado
- el estado
- un management empresarial social

De la distribución de los problemas entre estas tres vías dependerá el orden de sociedad y la

eficacia. Un acertado mix significaría la utilización adecuada de los recursos humanos y materiales.

- (b) En segundo lugar, la empresa presenta ante determinados grupos sociales cuentas de su gestión económica. Ya esta presentación de cuentas es insuficiente y se persigue una más amplia presentación de cuentas económico-social.
  - (c) La empresa puede actuar más eficazmente en unas funciones a la Sociedad que el Estado y viceversa. La delimitación de los campos de actuación, definiendo las incidencias de cada uno de ellos y las responsabilidades interesa a las propias empresas y a la Sociedad.
  - (d) A la empresa, especialmente a la gran empresa, le interesa comprometer en su actuación a diversos grupos sociales, de manera que canalice y armonice, en la medida que marca la propia dimensión y exigencias empresariales, los objetivos de estos grupos sociales sin detrimento de su autonomía y eficacia económica.
3. En cuanto a la empresa como tal deben hacerse las siguientes consideraciones fundamentales:
- (a) En la realidad empresarial existe una gran heterogeneidad de las formas y dimensiones de la actividad empresarial. La distinción entre grandes empresas con un amplio aparato organizativo y una fuerte dispersión de los grupos sociales implicados y la pequeña y mediana empresa con una vinculación generalizada de capital= empresario (directivo) constituye un elemento clave.



- (b) La empresa por sus exigencias tanto organizativas como por las de su actuación en el mercado constituye una organización necesariamente jerarquizada, con funciones directivas y responsabilidades específicas.
- (c) La empresa precisa de dos dimensiones de realización de cuentas
- una la de presentación de cuentas a terceros, a uno o a varios grupos sociales
  - otra la de disponer de un sistema de información interno que facilite la base para la toma de decisiones en la empresa.

Este afecta no solo a la presentación de cuentas económicas, sino también sociales. Puede entenderse un "Balance Social" como dentro de la presentación de cuentas a terceros, pero esto serviría de poco, si los que toman decisiones en la empresa tales decisiones no consideran más que una dimensión, la económica, y no la "social".

Por tanto, el intento de realizar un Balance Social tiene las dos dimensiones estrechamente vinculadas y que mientras no se resuelvan sus resultados son parciales,

- por un lado externos
- por otro lado internos

Se trata pues de definir un sistema de información económico-social.

Realizado por: S. García Echevarría

Revisado:

4. Consecuentemente no puede hablarse de "responsabilidad social de la empresa" y de su "medición" en el "balance social" si no se define el orden económico en el cual se desenvuelve una empresa en concreto. Aunque se tenga definido un orden económico concreto el grado de delimitación o marco en el que puede desarrollar su autonomía es diferente. Por ello para pedir "responsabilidad social" a una empresa deberá tomarse dentro de las posibilidades que ese marco le concede. Es preciso conocer ese marco, definirlo para poder señalarle lo que se le exige. Todo lo demás será actuar con un amplio contexto ideológico, inoperativo desde las posibilidades empresariales y que dará base para los enjuiciamientos valorativos más dispares que se realizarán nuevamente en base de los objetivos de cada grupo social. Con ello a la empresa se le puede prestar un mal servicio al situarla más ampliamente en un contexto político-ideológico que no permite exigir responsabilidades por que se difuminan.

A la empresa se le pueden y deben medir sus responsabilidades económicas sobre el uso que ha realizado de su autonomía en los procesos de planificación y decisión, responsabilidades que se reflejan en los distintos mercados de factores y productos en los que actúa.

Y también puede medírsele su aportación extra-económicas si estas se han señalado y este señalamiento implica, sin duda, ya la fijación de un orden económico. Podrá opinarse sobre

Realizado por: S. García Echevarría

Revisado:



un orden u otro, un matiz u otro, pero lo que no se puede es exigirle responsabilidades sino se precisan de que de las tres vías mencionadas es la empresa la que mejor y más eficazmente puede y debe realizarla.

## II. Estructura fundamental de la problemática del Balance Social en la empresa

5. Con ello podemos llegar a situar y localizar el "balance social" en la empresa. Es importante esta localización ya que por su propio contenido, pero sobre todo, por las muy diversas valoraciones que cada grupo social puede hacer de las aportaciones "sociales" de la empresa, valoraciones que realiza cada grupo en función de sus objetivos, el contexto ideológico tiene una gran dimensión. Dado que la empresa debe cuidar la objetividad y realidad, en la medida de lo posible, de su presentación de cuentas, puede constituir esta ampliación de lo económico a lo social un gran elemento desequilibrador sino se consigue una medición y valoración "objetiva". Ya los aspectos económicos poseen problemas importantes en la presentación de cuentas lo que en lo "social" puede considerarse aún más grave.
6. Por ello debemos considerar que en una empresa, que es en la que se pretende implantar un "balance social", una presentación de cuentas de su actividad en y para la Sociedad existen las siguientes dimensiones:

Realizado por: S. García Echevarría

Revisado:

- (a) Un sistema de valores que definen la filosofía empresarial
- (b) Un sistema deducido del anterior de objetivos y normas de comportamiento
- (c) Un sistema de organización valoración, en función de los precedentes, de las actuaciones en la empresa
- (d) Un sistema de información de estas actividades siendo a su vez base para el proceso de nuevas decisiones

7. En este sentido debe pues distinguirse a la hora de hablar del Balance Social las siguientes dimensiones:

Primera. Fijación de objetivos que la Sociedad traslada a la empresa, objetivos que pueden ser coherentes o no con el sistema de valores empresariales. En realidad se trata de una distribución de poder en la Sociedad.

Sobre la discusión del sistema de valores y de los objetivos deducidos se plantea un elevado contenido ideológico sobre

- la responsabilidad de esos objetivos
- quien debe realizarlos
- si deben realizarse
- en que magnitud deben realizarse

Los objetivos a la empresa pueden ser fijados:

- (a) por el propio sistema de valores de la empresa
- (b) por la ley
- (c) por aceptación interna de la empresa
- (d) por concesiones a grupos externos.

Se trata aquí pues de la necesidad de definir cuales deben ser las responsabilidades sociales. La dimensión ideológica es amplia y por ello se escapa a la propia problemática empresarial en muchos casos.

Si se deja a cada empresa su fijación se provocarán amplias diferencias que pueden llevar a planteamientos de presión de acción de grupos sociales.

Segunda. Una segunda dimensión, es la de que partiendo de que exista consenso legal o de los grupos sociales sobre cuales fuesen los objetivos que debe alcanzar la empresa en el plano "social", se plantea

- su medición
- grado de realización
- enjuiciamiento del director a los distintos niveles de la gestión empresarial de la aplicación
- presentación de resultados

Aquí, en esta segunda dimensión, el grado de discusión ideológica queda reducida a precisiones y matizaciones que si bien son

importantes para el funcionamiento, la discusión sobre su contenido puede establecerse sobre límites concretos limitándose a

- delimitación de los objetivos
- relaciones entre ellos
- encuadre dentro del sistema de objetivos económicos
- aplicación (interpretación) en los distintos niveles del management
- fijación de normas operativas
- sistemas parciales de control

Tercera. La tercera dimensión la configura el sistema de información que facilita la empresa para informar a los grupos sociales. Aquí se tiene uno de los problemas más importantes que podemos precisarlos en los siguientes

- (1) Hay que facilitar una información que sea lo más objetiva posible y que no se cuestione en base de los objetivos de cada grupo social el grado de eficiencia social del management
- (2) Para ello es pues necesario separar en el control de esta eficiencia por parte de los grupos sociales radicalmente entre
  - la discusión sobre el management realiza sobre los objetivos perse-

guidos

- y la discusión entre si este o aquel objetivo se debiera o no realizarse, en esta o aquella magnitud, en esta o aquella localidad, en este o aquel grupo social.

Esta formulación de objetivos debe estar encuadrada dentro del Orden de Sociedad y del orden económico y todo lo que sea asignar sin más a la empresa llevará a graves problemas de funcionamiento por su reciente politización entendiéndose por tal una creciente instrumentación de la empresa hacia objetivos de grupos dominantes.

Es el primer campo el que nos afecta. Si no se distinguen ambos campos sucederá que

- se limitará la autonomía empresarial
- se limitará el management responsable al no separar ambos campos
- se utilizará por cada grupo arbitrariamente
- no contribuirá a aclarar "la responsabilidad social de la empresa"
- llevará a una difuminación de responsabilidades
- llevará a una variación en la distribución de poder

Realizado por: S. García Echevarría

Revisado:

### III. Conclusiones

8. Pueden señalarse las siguientes conclusiones:

- (1) No puede hablarse de "balance Social" sino se define cual es la "responsabilidad social de la empresa". El primero es la instrumentación de medición del segundo
- (2) No puede hablarse de "responsabilidad social de la empresa" más que dentro del orden económico y de Sociedad, esto es, las funciones que se le asignen legal o voluntariamente a la empresa
- (3) Por tanto, no puede hablarse más que de la fijación de objetivos "sociales" a la empresa y de la mejor o peor gestión de los responsables. Estos objetivos deben ser concretamente definidos, operativos y realizables dentro del contexto empresarial
- (4) A la empresa no compete el definir estos objetivos, sino al marco económico y de Sociedad, de tal manera que se deslinden lo mejor posible las responsabilidades del Estado y de la empresa. Si la empresa se asigna objetivos se planteará
  - una discusión ideológica sobre el porqué unos si otros no
  - sobre la dimensión de los objetivos
  - planteará problemas en la consecuente comparación con otras empresas

Realizado por: S. García Echevarría

Revisado:



- (5) El contenido pues de un Balance Social debe orientarse más a una "goal accounting", a una "contabilidad de objetivos", de manera que lo que se pida al responsable empresarial sea el grado de realización del objetivo "social", lo mismo que se le exige un grado para los objetivos "económicos". Lo único que estos últimos son más operativos que los primeros.

Con ello se busca la separación en la definición del sistema de valores y objetivos, con amplio contexto político entre los distintos grupos sociales, y el management de los mismos.

- (6) Debe además señalarse que no se trata solo de una presentación de cuentas externas, a los grupos sociales, internos y externos, sino que si se quiere alcanzar la realización de estos objetivos "sociales" deben integrarse en los sistemas de decisión e información a los distintos niveles empresariales. Los fenómenos económicos se encuentran frecuentemente muy estrechamente vinculados a las incidencias o repercusiones sociales. Los sistemas de información y de decisión deberán ser más integrales y esto plantea serios problemas.
- (7) La configuración de los sistemas de objetivos pues a todos los niveles y la deducción de normas de actuación que integran ambos componentes, económico y social, no solo implica problemas en su instrumentación, sino en la modificación de comportamientos en toda la

estructura organizativa de la empresa.

- (8) Por todo ello el problema del Balance Social se encuentra estrechamente vinculado a la concepción que se defina de la empresa, de su localización en el entorno, del orden económico y de Sociedad que se persiga.

Una cosa es naturalmente un mero informe sobre actividades sociales de la empresa y otra es el ambicioso objetivo de enjuiciar más integralmente la actuación empresarial.

En esta distribución de funciones se plantea una distribución de poder que puede llevar a modificar el orden económico. Por ello debe plantearse la pregunta ¿hasta donde llega la responsabilidad social (ante la Sociedad) de la empresa y del empresario?. Pregunta clave pero en todo el contexto económico y de Sociedad.



Realizado por: S. García Echevarría

Revisado: