Instituto de dirección y organización de empresa.

Director: PROF. DR. DR. D. S. GARCIA ECHEVARRIA

CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
Num. 139

# *RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA HOY: EL BALANCE SOCIAL*

SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

1.988

Doc 1-A-139

UNIVERSIDAD DE ALCALA DE HENARES

*CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION DEL*
*INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION*
*DE EMPRESAS / Núm. 139*
*DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA*

UNIVERSIDAD DE ALCALA
5900906310

# RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA HOY : EL BALANCE SOCIAL

UNIVERSIDAD DE ALCALA DE H.
BIBLIOTECA

*PROF. DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA*

*UNIVERSIDAD DE ALCALA DE HENARES*

Alcalá de Henares, Abril 1988

C Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Redacción :

- Srta. Dolores Marcos Díaz
- Srta. Cristina Elorza Aranzábal
- Srta. María Luisa Rodríguez

Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3 Alcalá de Henares. Teléfono : 888.09.62/66. Ext. 220.

*INDICE*

*Pág.*

*RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA HOY : EL BALANCE SOCIAL*

- *I. ¿CUAL ES LA VIGENCIA ACTUAL DEL BALANCE SOCIAL? ..... 4*

- *II. CARACTERISTICAS DE LOS NUEVOS ENFOQUES DE LA DIRECCION Y ORGANIZACION EMPRESARIAL .. 12*

- *III. RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA Y LIBERTAD ECONOMICA ..... 17*

- *IV. RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA Y CULTURA EMPRESARIAL ..... 19*

# RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA HOY : EL BALANCE SOCIAL (1)

*Prof. Dr. Santiago García Echevarría*

*Catedrático de Política Económica de la Empresa de la Universidad de Alcalá de Henares*

## I.¿CUAL ES LA VIGENCIA ACTUAL DEL BALANCE SOCIAL?

En economía, pero muy en particular en la economía de la empresa y de las instituciones empresariales, la moda constituye en las últimas décadas un elemento permanente en el debate organizativo y de dirección. Esta dinámica implica generalmente una valoración coyuntural de determinados enfoques "novedosos" que acaban pasando rápidamente al olvido y otros que constituyen, sin duda, piezas angulares que van definiendo los mojones del avance científico y de la mejora en la capacidad directiva de las instituciones empresariales y de la propia sociedad.

Lo coyuntural está acentuado frecuentemente por la búsqueda de soluciones "milagrosas" a corto plazo, de situaciones concretas de las empresas y que no suelen aportar más que una mera transitoriedad en los planteamientos sin ningún

---

1 . Corresponde este texto a la conferencia pronunciada el día 21 de marzo de 1988 en Madrid organizada por Tecplanhosa.

resultado efectivo. Frecuentemente el desengaño suele ser uno de los costes más elevados de estas modas empresariales y económicas.

Muchas veces provocan la creación de expectativas y esperanzas que no pueden realizarse ni por su contenido ni por las dimensiones que se le han querido asignar. Esta situación viene provocada por mucha literatura "narrativa" sobre los problemas económico empresariales que tratan de simplificarlos y de facilitar muestrarios de recetas como si los planteamientos complejos pudieran reducirse a meros esquemas simples y que prácticamente en la rutina asumen su papel.

Lo que busca siempre son respuestas a cómo dirigir y organizar de forma eficiente las instituciones económicas y empresariales y cómo integrar al hombre dentro y fuera de las empresas de forma que se logre una eficaz asignación de los recursos. Esta eficacia constituye el medio fundamental para poder solucionar los problemas de una sociedad.

La empresa constituye, sin duda, la encrucijada del proceso social y político de cualquier país moderno y es en esta institución, donde el hombre realiza su capacidad humana y constituye, al mismo tiempo, su instrumento para contribuir a la solución de los problemas de la sociedad e instrumentalmente los suyos propios.

Es por ello, por lo que en la economía empresarial, mucho más que en el ámbito de las otras ciencias económicas y sociales, la búsqueda permanente de formas más eficientes de cómo dirigir las instituciones constituye una gran incógnita y un gran peligro, al mismo tiempo, de caer en "modas", en planteamientos coyunturales que deslumbran y que muy rápidamente pasan al olvido.

Y es porque en la búsqueda de esa organización excelente que constituye la meta ansiada, cualquier destello que se aprecie en el horizonte sobre una nueva posibilidad de cómo dirigir y organizar las empresas es asumida de forma inmediata. Y aquí, lo malo es que mucha literatura popular en materia de ciencias empresariales trata de "vender" concepciones y construcciones que no sostienen, ni la evidencia empírica ni tampoco el más mínimo fundamento científico. Y en esta cuestión estamos permanentemente inmersos sobre todo en las últimas décadas en búsqueda de nuevas respuestas organizativas.

La búsqueda de la "organización excelente", que ha dado lugar en los últimos años a las obras de mayor divulgación en la historia de las publicaciones empresariales, constituye hoy más que nunca un revulsivo ansiado en cuanto a poder buscar y definir nuevas formas directivas y organizativas sobre las que conseguir nuevos sistemas empresariales.

En los momentos actuales, tópicos como "cultura empresarial, estrategia empresarial, filosofía empresarial", son harto populares y he aquí el gran peligro de que puedan asumirse como dimensiones populares sin una base en la que pueda asentarse la dimensión de largo plazo que corresponde a todo sistema de dirección y organización empresarial.

Prácticamente, lo mismo que en su día se hablaba y se habla de *management by objetives o management by results,* se habla hoy también en algunas publicaciones populares de management by culture, management by objetives, etc.

Lo que se trata siempre en esta búsqueda es obtener y lograr nuevos enfoques de la dirección de las instituciones y de los hombres implicados en ella, puesto que el éxito o fracaso de la economía depende de sus instituciones empresariales y en ellas es donde se tiene que ver la respuesta de la eficacia económica. La coordinación entre estas empresas, misión que debiera ser clave en el diseño de la política fiscal, económica, social, etc. y la coordinación dentro de estas mismas empresas, que es en lo que consiste verdaderamente la función del management, es lo que constituye la médula de esta búsqueda permanente de la eficacia a la hora de dirigir instituciones y asumir la dirección de los hombres dentro de las mismas instituciones.

En estos momentos nos encontramos en el umbral, de un cambio conceptual revolucionario en materia de dirección y organización empresarial. No cabe la menor duda, que por

exigencias de las propias circunstancias en las que se desenvuelve la vida económica y social, son necesarios nuevos planteamientos en cuanto a la forma de concebir las instituciones, en cuanto al papel del hombre dentro y fuera de esas instituciones y al mismo tiempo, la asunción de responsabilidades tanto por la institución como por cada uno de los hombres implicados en la misma.

El Balance Social, como expresión de un sistema que trata de medir y de calcular cuál es la repercusión de la acción de la empresa en su entorno societario de manera que enriquezca el sistema tradicional del cálculo económico basado en el Balance y la cuenta de resultados, constituyó en los años sesenta una iniciativa puramente académica. Mientras que por un lado, en Europa se centraba el debate entre empresa y sociedad en torno a la "reforma de la empresa" orientada a una nueva estructura de poder, en los Estados Unidos este movimiento se planteó en torno a la solución y cálculo de las responsabilidades por parte de la empresa ante la sociedad.

En Europa la reforma de la empresa con los múltiples informes realizados en Alemania (Biedenford), Francia (Sudreau), Gran Bretaña, etc. correspondían a la búsqueda de reparto de poder. La relación se centraba, como se acaba de señalar en los Estados Unidos en torno al papel de la empresa en la sociedad.

Es curioso observar cómo el mundo empresarial europeo asume también esta iniciativa de medir la relación empresa y sociedad en torno al instrumento del Balance Social, definiendo de esta manera una aproximación cuantitativa y cualitativa a la responsabilidad de la empresa ante la sociedad, o dicho en otros términos, el equilibrio o balance entre empresa como institución instrumental dentro del ordenamiento de una sociedad.

La empresa, sobre todo en los países que como Alemania más claramente tenían acentuado el reparto de poder vía cogestión, acepta este reto del Balance Social por dos motivos fundamentalmente :

1 - Porque implica una mayor integración de la empresa en su entorno y no sólo constituye un problema de imagen, sino un problema de la realidad en la cual se está moviendo la empresa.

2 - También implica para la empresa la necesidad de una mayor información para su propio management, esto es, ya no es suficiente como en los años sesenta y setenta, con medir la responsabilidad y actuaciones decisorias del management en torno a los cálculos tradicionales de tipo mercantil, sino que es necesario evaluar adecuadamente los costes y utilidades de la empresa en el entorno societario en el que desarrolla su actividad.

En los años setenta el Balance Social en Europa se convierte en un instrumento de moda y que incluso algún legislador como el francés, lo asume en un cuerpo legislativo con lo que en la práctica, burocratizan el instrumento que debiera constituir la medición más eficiente de la relación entre empresa y sociedad.

Si se investiga a fondo, se llega en estos momentos a contar más de doscientas empresas importantes que publican su Balance Social, pero en España salvo alguna excepción, no ha tenido ninguna repercusión. La pregunta que se plantea es ¿por qué?

Es importante señalar aquí, que la empresa española hasta los momentos actuales se ha movido siempre en un entorno cerrado y con unas relaciones muy pobres entre la empresa y su sociedad. En este entorno cerrado, el papel del directivo se centra más de puertas adentro de la empresa y no existe mayor interés en plantearse evaluaciones diferentes a las puramente tradicionales en el campo mercantil, con todos los problemas que ya de por sí implican tal como está demostrando la realidad actual.

Cuando se ha publicado un Balance Social ha sido mas bien por motivos filantrópicos o éticos o, en algunos casos, por convencimiento de que es necesario realizar otro tipo de cálculo económico para poder incluir el entorno societario en la propia dimensión empresarial.

El Balance Social no puede constituir solamente un hecho complementario a los sistemas de información externa o interna de la empresa, sino que constituye toda una forma de pensar de los hombres responsables en esa empresa en cuanto a la integración del entorno en sus propios procesos y tomas de posición y decisiones en la empresa.

La situación es totalmente distinta cuando la empresa actúa en un sistema abierto. Por la propia característica de un sistema abierto, el éxito de una empresa depende de si tiene acierto al integrar su entorno en su propio cálculo económico. Un sistema abierto está caracterizado por el hecho de que la actividad empresarial nace en el entorno y se desarrolla en la empresa y, consiguientemente, la empresa tiene que asumir cada vez más cuáles son esas necesidades de la sociedad, descubrirlas y ver si tiene capacidad de respuesta más eficiente que otros competidores.

Nos encontramos en un momento en que coincide un cambio radical en la orientación de las estructuras de poder empresa y sociedad. Puede decirse, sin duda, que se acaba todo lo que pudiéramos llamar una época de participación "legalista" donde todo el dilema se planteaba en torno a la toma de posiciones en la estructura de poder de una empresa, bien como grupo externo o interno a la misma. Esta participación legalista toca a su fin y lo que se plantea en las instituciones empresariales es el otro tipo de participación: la participación "realista". Nadie puede asegurar en

el futuro el éxito de su institución si no sabe hacer participar al hombre, de dentro y de fuera de la empresa, en el proyecto empresarial. Necesariamente la empresa tiene que asumir otro tipo de participación del hombre, bien integrándolo en sus esquemas directivos, en su filosofía, o bien integrándose en la empresa en la sociedad a través de asumir el papel del hombre que necesita de las prestaciones empresariales como cliente, etc.

Muchos de los cambios actuales en cuanto a garantías u otros aspectos que mejoran las prestaciones de la empresa a los clientes, las mejoras de imagen, son fundamentalmente piezas claves en la nueva orientación cultural de la empresa.

Sin duda, la empresa española, pero sobre todo la europea, se encuentra ante las puertas de una gran revolución del cambio organizativo de la empresa.

## II. CARACTERISTICAS DE LOS NUEVOS ENFOQUES DE LA DIRECCION Y ORGANIZACION EMPRESARIAL

El momento actual está caracterizado por dos causas que modifican sustancialmente la situación en la cual se encuentra la relación empresa y sociedad. Por un lado, el avance tecnológico y por otro lado, el avance constante y permanente de la apertura de la economía que implica una

permanente y nueva división de trabajo, y ésto, como consecuencia implica una creciente competitividad. Ello hace que los entornos sean muy diferentes, que sean rápidamente cambiantes y obliga a la empresa a descubrir permanentemente su papel en esa nueva división de trabajo con una gran dinámica de cambio. La búsqueda permanente de su segmento de mercado producto, en particular de sus clientes, obliga a ese ajuste permanente de la organización empresarial.

La característica que domina en el momento actual y futuro en la concepción directiva de una empresa es que ésta tiene que orientarse más al futuro y menos al pasado. Ello implica otro tipo de cálculo económico. El cálculo tradicional que arranca desde la primera revolución industrial no es ni suficiente ni refleja la realidad económico-societaria de las empresas. El cálculo económico en un sistema abierto y competitivo exige un cálculo de futuro y fundamentalmente implica una orientación de este cálculo al mercado, al cliente, esto es, a la sociedad.

Las características que definen hoy la situación de las instituciones empresariales en una economía cada vez más abierta y, sobre todo, la rapidez con la que se está abriendo la sociedad española pudiera definirse en los términos siguientes :

1 - La empresa tiene que adaptarse en su organización y dirección a los entornos rápidamente cambiantes y altamente competitivos.

2 - Esta adaptación de las organizaciones empresariales tiene que hacerse con rapidez y con gran flexibilidad puesto que toda demora o toda rigidez en la adaptación implica costes altamente gravosos para la empresa e incluso pueden poner en dificultades su propia subsistencia.

3 - Tanto el avance tecnológico como la apertura de las economías implica una internacionalización de los entornos y consiguientemente la mayor complejidad de estos entornos al asumir en los mismos diferentes culturas y sociedades.

4 - Quizás el aspecto más importante cara a los años noventa es la internalización por parte de la empresa de muchas de las externalidades actualmente vigentes. Los años sesenta y setenta han sido un permanente asumir por parte del Estado, muchas de las funciones societarias ante las cuales se encuentra hoy incapaz de dar una solución eficiente. Actuaciones como "desregularizaciones", "privatizaciones", etc. no son otra cosa que la expresión del agotamiento de una forma de entender el reparto de papeles y funciones entre la empresa y la sociedad y, consiguientemente, su agente que es el Estado.

La externalidad pensiones o seguridad social no va a quedar reflejada en una cuota, sino que el management de esos sistemas tendrá que asumirlas e influir sobre las mismas.

Aquí es donde verdaderamente el Balance Social tiene su principal cometido en el futuro inmediato. El Balance Social es precisamente más una cuenta de futuro que de pasado y aquí ha sido el equívoco de los que buscaban en el Balance Social una moda en la que fundamentalmente se quería utilizar como instrumento coyuntural para mejorar imagen o para completar el balance mercantil, las cuentas orientadas al pasado.

Creo que puede afirmarse que el Balance Social entra en una nueva fase de su desarrollo como consecuencia de la nueva forma en la que tienen que enfocarse las configuraciones de las organizaciones y formas de dirigir las instituciones empresariales.

Las tres formas organizativas que pueden definirse a la hora de plantearse los esquemas básicos de organización :

1 - El sistema burocrático cuya organización está anclada particularmente en el funcionalismo y la asignación de los hombres a las funciones.

2 - En los sistemas más abiertos, en los que prima la competitividad, se ha tratado de desarrollar planteamientos empresariales basados en el precio, en el mercado, y en cuanto a la organización interna en los precios de cesión. Este modelo que recoge sin duda un avance significativo en cuanto a la definición de responsabilidades solamente asume a través del precio determinados aspectos del cálculo económico mas bien de pasado y presente corto plazo que de a largo plazo.

3 - La forma en la cual se está debatiendo actualmente la búsqueda de nuevos esquemas de dirección y organización es lo que encaja dentro de la orientación a la cultura empresarial, esto es, dirigir fundamentalmente, a través de la identificación con normas éticas y de actuación económica y social que son asumidas por la institución y por sus directivos y que significa fundamentalmente una concepción directiva que permite una coordinación a través de la identificación con las formas. Aquí es donde se trata de los modernos desarrollos y de la filosofía empresarial y de todas las dimensiones que conciernen a la estrategia empresarial como base fundamental de un cálculo de futuro.

El Balance Social empalma, en esta forma de dirigir y organizar, como base de un cálculo económico de futuro. Cuando se dirige por normas en una compañía no solamente se

están rigiendo sus planteamiento de coordinación dentro de la empresa, sino también en relación con la sociedad en la cual desarrolla su actividad.

Por ello, el Balance Social como cuenta de futuro, constituye una de las piezas importantes para saber el grado de eficiencia a la hora de diseñar un management, sobre todo, cuando se exige por parte de la empresa la definición de objetivos a largo plazo y la medición de los mismos en cuanto respecta al grado de eficiencia o ineficiencia por parte del management empresarial.

Una dirección por cultura empresarial significa una dirección por comportamientos que exigen previamente normas y consiguientemente objetivos y metas para alcanzar.

## III. RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA Y LIBERTAD ECONOMICA

No cabe la menor duda, que solamente a través de una asunción por parte de la empresa de muchas de las actuales externalidades puede la empresa asumir la responsabilidad societaria que le corresponde en una sociedad abierta y libre. No se trata de empresa libre o economía libre, sino de que la empresa internalice muchas de las funciones que se tienen que realizar en una sociedad moderna ya que el Estado

como representante o agente de la sociedad en los años sesenta, setenta y hasta nuestros días, prácticamente ha agotado sus posibilidades dentro de esquemas burocráticos.

Los intentos de dar una respuesta organizativa por parte del Estado a través de precios no pueden ir muy lejos a la hora de plantearse cuentas de largo plazo, mas bien son soluciones a corto plazo.

Por ello, no hay otra salida cara a los años noventa y frente a la imperiosa necesidad de desarrollar eficientemente muchas de las tareas actualmente presentadas como externalidades por parte de la empresa y asumidas por el Estado el que se internalicen por la empresa.

Si la empresa en el futuro, no asume muchas de estas externalidades, como por ejemplo la formación profesional, la sanidad, funciones de pensiones, etc., la propia investigación, va a tener muy poca capacidad de desarrollo para adaptarse a situaciones competitivas cambiantes. Los problemas en los cuales se plantea la actividad empresarial es que la sociedad podrá ver en los años noventa una estructuración de libertades en la medida en la que sean asumidas por parte de la empresa muchas de estas tareas.

Es por ello por lo que el Balance Social va a pasar a constituir una de las estructuras de información más significativas dentro del diseño del cálculo económico de futuro de la empresa.

Pero además, solamente puede darse respuesta por parte de una sociedad para adaptarse rápidamente a las situaciones cambiantes de una apertura internacional, en la medida en la que los recursos de ese país se asignen desde el punto de vista económico y social eficientemente. Y ello solamente tiene cabida dentro de una estructura en la que la empresa competitivamente asuma la internalización de la asignación de recursos.

## IV. RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA Y CULTURA EMPRESARIAL

Puede plantearse hoy el desarrollo del Balance Social en lo que pudiéramos llamar una segunda etapa que viene a reflejar un nuevo esquema en el diseño corporativo y de organización de las instituciones empresariales.

Con el sistema burocrático es muy rígida la capacidad de adaptación a las situaciones cambiantes, con el sistema de precios solamente se percibe transitoriamente o a corto plazo el comportamiento de los individuos y solamente por la vía de una nueva orientación de los conceptos directivos en torno a la norma y al comportamiento se busca una mayor identificación corporativa dentro de la propia empresa y entre la empresa y la sociedad con lo que se trata de reducir seriamente los costes de coordinación.

El futuro de una empresa está anclado en la capacidad de dar satisfacción a las necesidades que tienen sus clientes, de atender sus necesidades y en la medida en la cual no sepa asumir ese papel será desplazada, dentro de un sistema competitivo por otra que sea capaz de realizarlo. Creo que puede decirse que vamos a un sistema en el que prácticamente la legitimación del beneficio va a estar mucho más fundamentada en la idea de prestaciones que en la idea de privilegios. Es en este sentido, en el que el Balance Social tiene que buscar un diseño en su sistema de información que sea capaz de dar respuesta a las siguientes cuestiones :

1 - Identificación dentro de la propia institución de las normas de comportamiento en cuanto se refiere a las relaciones entre esa empresa sus hombres y la sociedad.

2 - Identificación corporativa del entorno de la sociedad, en especial de sus principales destinatarios, en cuanto a la referencia con respecto a la empresa y sus prestaciones. Y aquí no se trata sólo de un mero marketing, sino que se trata fundamentalmente de lo que pudiéramos denominar estrategia de marketing como dimensión de comportamiento en los hombres de la empresa que asumen e integran el destinatario final de sus prestaciones con lo que tienen que definir el papel de servicio que corresponde al hombre y a sus instituciones en todo sistema abierto.

3 - Debe diseñarse de manera que permita fijar objetivos societarios en cuanto a las prestaciones de la empresa y que van a ser piezas significativas en cuanto al resultado económico de la propia empresa. En este sentido, un diseño del Balance Social orientado a la fijación de objetivos y la incorporación de los mismos en el cálculo económico de la empresa, así como la medición de los resultados logrados, son piezas angulares que afectarán tanto a la imagen de la empresa como, a la cuenta de resultado.

4 - Los diseños de una filosofía empresarial que tiene que construir la base de cualquier planteamiento estratégico deben asumir fundamentalmente los resultados del Balance Social en cuanto a la evaluación de esos objetivos societarios a los que al final, tienen que orientarse las prestaciones de la empresa como punto de referencia.