

# E l Balance Social como Herramienta de Auditoría Organizacional

Mery ■ Gallego

**H**oy más que nunca, las organizaciones están preocupadas por implementar estrategias orientadas al logro de su competitividad y eficiencia, es por esto que se establecen innovaciones en la reducción de costos, en la optimización de recursos, en el mejoramiento de los procesos y productos, ampliación de mercados, mayores rendimientos en sus inversiones, etc. Sin embargo igual preocupación no se evidencia en la búsqueda de la eficiencia del componente social de las organizaciones (las personas, el entorno local, la comunidad, la sociedad, las relaciones

---

MERY GALLEGO F. Trabajadora Social de la U.P.B., especialista en Gerencia del Desarrollo Humano, Universidad EAFIT. Docente de tiempo completo en pre y posgrado, Universidad EAFIT.  
E-mail: [mgallego@sigma.eafit.edu.co](mailto:mgallego@sigma.eafit.edu.co)

con los diferentes sectores con los cuales interactúa y que hacen posible a la postre el desempeño y crecimiento de las mismas).

La Auditoría Social surge como la estrategia que permite a las organizaciones evaluar, medir y controlar, con fines de mejoramiento progresivo, la gestión de lo social entendiendo ésta como la aplicación de políticas y prácticas relacionadas con las personas tanto al interior como al exterior de ésta. No puede olvidarse que las decisiones erradas en este sentido acarrearán altos costos, impactos negativos, pérdida de credibilidad, falta de compromiso en el desempeño del trabajo, deterioro del medio ambiente, problemas de calidad en los productos y servicios, pérdida de mercados y finalmente fracaso del negocio, entre otros.

El Balance Social es una herramienta de Auditoría Social en cuanto permite, mediante la aplicación de una metodología 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 respectiva. Su aplicación permitirá un mejor desempeño, lo cual redundará sin lugar a dudas en una mayor rentabilidad del negocio.

## **INTRODUCCIÓN**

Nadie puede ser ajeno hoy a los retos que deben enfrentar las organizaciones, fenómenos como la globalización, los altos costos de operación que han caracterizado a nuestras organizaciones, entre otros, exigen replantear sus procedimientos, estilos gerenciales, productos, minimizar costos y muchas otras

acciones orientadas a la búsqueda de la eficiencia y eficacia que es lo que finalmente permitirá a las empresas ser competitivas.

Existen otros elementos diferentes al entorno económico, que afectan y en muchos casos determinan el funcionamiento de las organizaciones estos son la calidad y características del personal que en ellas laboran, y quienes constituyen la fuerza creadora e innovadora de una organización y el entorno social o sea la dinámica de la sociedad, que como en el caso colombiano presenta una serie de características que no podemos desconocer 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 todo organismo vivo (las organizaciones) es afectado 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 alcanzarla solo desde el manejo de variables económicas sino desde una visión integral tanto dentro de la organización, su gente, como fuera, la sociedad y la comunidad donde ésta funciona.

■  
**La Auditoría Social surge como la estrategia que permite a las organizaciones evaluar, medir y controlar, con fines de mejoramiento progresivo, la gestión de lo social entendiendo esta como la aplicación de políticas y prácticas relacionadas con las personas tanto al interior como al exterior de ésta.**

Tradicionalmente se han manejado indicadores económicos para medir su desempeño, sin embargo dentro de esta perspectiva que

hemos anotado es necesario establecer variable e indicadores sociales que le 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 evaluar, controlar y por tanto mejorar progresivamente el desempeño de las organizaciones desde el punto de vista de la función social que estas desempeñan. Se presenta su fundamentación conceptual a partir de la definición del concepto de Responsabilidad Social, los requerimientos para su implementación, y la metodología que debe aplicarse para su elaboración.

**El Balance Social es una herramienta de Auditoría Social en cuanto permite, mediante la aplicación de una metodología específica, medir cuantitativa y cualitativamente la gestión social de cualquier organización dentro del marco de su Responsabilidad Social respectiva. Su aplicación permitirá un mejor desempeño, lo cual redundará sin lugar a dudas en una mayor rentabilidad del negocio.**

## **EL BALANCE SOCIAL COMO HERRAMIENTA DE AUDITORÍA ORGANIZACIONAL**

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, nacional e internacional tanto manufactureras como de servicios, públicas como 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 condiciones organizacionales como calidad de vida del personal, optimización de recursos, mayor eficiencia en servicios, evaluación de resultados, entre otros.

Para comprender sus verdaderos alcances, se analizan los principales fundamentos que le dan soporte conceptual al Balance Social como herramienta de Auditoría Organizacional:

### **1. CONCEPCIÓN SISTEMICA DE LAS ORGANIZACIONES**

La teoría de sistemas establece que este es un conjunto de partes interdependientes e interactuantes orientados hacia un fin, que afecta y es afectado por el entorno, que a su vez esta conformado por subsistemas y son parte, y hace parte de un sistema mayor llamado macrosistema.

Sin pretender dejar de lado otras características tan importantes como sus propiedades: Sinergia, Homeostasis, Entropía, entre otros no se trata de profundizar en el tema, sino analizar desde este enfoque el desempeño de las organizaciones. Veamos desde este punto de vista, porque una organización en su dinámica y funcionamiento es un Sistema.

Las Organizaciones como organismos vivos hacen parte del macrosistema que es la sociedad con la cual interactúan en un proceso de influencia mutua la cual puede ser positiva o negativa pero cada una es co-responsable del desempeño de la otra. En la práctica podemos

apreciar este comportamiento en la capacidad de incidencia que algunas organizaciones tienen con respecto al entorno donde están ubicadas siendo contributoras de su desarrollo o como se da en otros casos, responsables de su deterioro tal es el caso de la protección o deterioro que del medio ambiente que hacen algunas empresas. La interacción organización-sociedad supone responsabilidades compartidas, que en la práctica se dan no sólo con el entorno social donde 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 a su interior la organización establece una serie de relaciones con los diferentes grupos humanos que la componen y que con su desempeño hacen posible su funcionamiento generándose también 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, tanto interna (con el personal de colaboradores) como externa, (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" (Fernández, 1996, p. 36).

Se requiere por tanto definir cual debe ser esta contribución, según el tipo de organización y sector, que alcance debe tener, cual debe ser la Responsabilidad Social que le compete, entre otras interrogantes que pueden responderse con la implementación del Balance Social, aspecto que se amplía posteriormente.

## **2. CONCEPTO DE AUDITORÍA SOCIAL**

Cada vez con menos frecuencia encontramos en las organizaciones concepciones funcionalistas con respecto a la gestión humana de las mismas, es decir tradicionalmente se han asumido estas funciones como tareas independientes y desarticuladas de un todo organizacional, el propósito frecuente ha sido la solución a un problema aislado, la satisfacción de necesidades o el desarrollo de actividades que si bien han sido bien intencionadas sólo han buscado generar bienestar momentáneo. Esta concepción de corte funcional no ha requerido quizás de la definición de indicadores de gestión que en forma permanente estén mostrando cuál es la contribución de estas áreas al plan estratégico de la organización.

Hoy más que nunca, cuando la Gestión Humana de las organizaciones ha trascendido de una concepción funcional a una dimensión estratégica, es decir que su desempeño esta articulado al plan estratégico del negocio con un marco de contribución definido y significativamente importante para el logro de los objetivos organizacionales, se requiere de una gestión planeada, con metas de contribución definidas y procesos de control que garanticen su desempeño eficiente. Bien se ha dicho que

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 "...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 (Elkins, 1984, p. 448).

El Balance Social es instrumento de auditoría en cuanto permite medir, cuantificar y controlar la gestión social de una organización en un periodo determinado y frente a un presupuesto (social) definido previamente. Permite por ejemplo auditar procesos como capacitación y desarrollo, relaciones de trabajo, administración de la compensación, selección de personal, imagen corporativa, relaciones con la comunidad, con el sector público, entre otros muchos aspectos.

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 al desarrollo de las organizaciones sino al mejoramiento del impacto de éstas en la sociedad.

### **¿QUÉ ES EL BALANCE SOCIAL?**

Podemos definirlo como: "Herramienta de gestión empresarial que permite evaluar cuantitativa y cualitativamente el cumpli-

miento 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 (Fernández, 1996, p. 82).

Partiendo de la anterior definición se pueden identificar los siguientes elementos: como se explicó anteriormente la organización debe cumplir responsabilidades sociales tanto a su interior con el personal que en ella labora como con los distintos sectores con los cuales interactúa lo que se denomina el área externa a través del Balance Social es posible evaluar esta gestión no solo desde el punto de vista cualitativo sino cuantitativamente lo que es una significativa contribución pues tradicionalmente las actividades sociales sólo habían sido evaluadas cualitativamente, ahora con esta herramienta es posible poder determinar con la precisión matemática el cumplimiento de metas sociales por ejemplo poder 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 significando 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 con respecto a los sectores con los cuales tiene relación.

Se habla 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 se puede 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, por ejemplo: redefinir políticas, priorizar programas, modificar presupuestos, etc.

Para efectos de una mejor comprensión del tema se precisan algunos términos:

**INFORME SOCIAL:** Descripción pormenorizada de todas las actividades que en materia social desarrolla una organización en un período determinado (un año).

**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. Dar fe de contenido.

## **OBJETIVOS DEL BALANCE SOCIAL**

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

**INFORMACIÓN:** Permite 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 solo con su personal sino con su entorno. Es frecuente encontrar organizaciones 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. pero que nadie conoce estas obras pues no se ha tenido la cultura de informar respecto a estas realizaciones, perdiendo así tanto la organización como la comunidad.

**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 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.

**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 negociar 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, entre otros.

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 periodos posteriores, planes y presupuestos sociales.

## REQUERIMIENTOS BÁSICOS PARA SU IMPLEMENTACIÓN

**1. Existencia de una filosofía social:** Es decir la organización debe otorgar valor a lo social, lo cual se refleja en la definición de su visión, carta de principios o filosofía o cualquier otra manifestación formal o informal pero que en el fondo supone 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.

**2. 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, etc. todo lo cual es posible realizar si por parte de la alta dirección existe el conocimiento y convencimiento de su importancia y de las necesidades de realizarlos.

**3. 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 lo cual se asume 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.

## METODOLOGÍA PARA SU ELABORACIÓN

Se sugiere aplicar una metodología que incluya los siguientes pasos:

**1. Definición del área responsable:** Si bien la elaboración del Balance Social exige la participación de todas las áreas, como compromiso corporativo que es, 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, desde este punto de vista es lógico 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.

2. **Definición del plan de trabajo:** Esta etapa esta orientada a definir el período de tiempo que se tomará para el diagnóstico inicial, es decir es necesario definir si se hará sobre la información del año anterior, o sobre tiempo presente o bien pudiera proyectarse al período siguiente. Una vez definido el periodo que se tomará para el estudio, será necesario elaborar un cronograma que permita orientar las diferentes actividades a seguir, como las siguientes: elaboración del 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 elaboración y presentación del documento final.
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 necesario conformar un equipo en el cual estén representadas. Algunos miembros de este pueden ser: área de sistemas, área de contabilidad, administrativa, 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 que con la orientación del coordinador será el encargado de sacar adelante este proyecto.

4. **Definición del modelo específico según la organización:** Teniendo en cuenta que la responsabilidad social que cada organización debe cumplir es diferente pues esta muy asociada a su propia razón social, al sector al que pertenezca, al tamaño al área geográfica donde está ubicada, entre otros aspectos, será necesario definir unas variables 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 ONG, esto resultaría no sólo absurdo sino que se perdería el objetivo mismo del Balance Social como ya se dijo anteriormente. 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 como: ONG, Cajas de Compensación Familiar, Empresas Manufacturaras, de Servicios, Sector Bancario, Sector Salud, Entidades de Servicio Público, Sector Cooperativo, entre otros.

### **¿CÓMO SE ELABORA EL MODELO ESPECÍFICO?**

Se ha 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 en el área externa y cuyo objetivo será evaluar y medir, para mejorar, la gestión integral de la organización. Veamos cuales pueden ser algunas variables, por lo menos las mas generales, que una organización puede evaluar en el área interna.

## **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 así:

**CARACTERÍSTICAS SOCIOLABORALES DEL PERSONAL.** De este grupo hacen parte todas aquellas variables que permiten adquirir un mayor conocimiento del personal por ejemplo todos los aspectos demográficos: sexo, edad, estado civil, nivel educativo procedencia geográfica, tipo de contrato; rotación de personal identificando las diferentes causas; jornada laboral, tiempo extra, vacaciones; ausentismo y sus diversas manifestaciones como incapacidades por diferentes causas; ausencias con y sin permiso; régimen salarial incluyendo en éste las diferentes variaciones. Con respecto a las prestaciones sociales; factor prestacional, tipo de prestaciones sociales. Relaciones laborales: huelgas demandas, reclamos, conflictos, porcentaje de participación sindical. Es importante precisar que la información anterior no sólo es importante en

si misma, sino que permitirá cruzar información con datos posteriores lo cual posibilitara un mejor diagnóstico y conocimiento de la organización. Por ejemplo la edad, el nivel educativo o tiempo de servicio no solo son importantes como hechos laborales sino que permitirán un mejor diagnóstico si se establece la relación por ejemplo con el ausentismo, 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 realizar los ajustes requeridos para obtener una mayor eficiencia y eficacia de los mismos. Se evalúan por ejemplo servicios como salud en sus diferentes manifestaciones; medicina general, primeros auxilios, salud ocupacional en sus diferentes formas, por ejemplo en medicina ocupacional se pueden evaluar Controles periódicos, Programas de Medicina Preventiva, Programas de educación en salud, enfermedades profesionales y sus causas; en Seguridad Industrial se pueden evaluar por ejemplo los implementos de protección, manuales y normas de seguridad y en Higiene Industrial factores de riesgo, estudios ergonómicos, entre otros aspectos propios de cada organización. Otros aspectos que se evalúan en este grupo son por ejemplo la vivienda; alimentación, transporte. Existen en las organizaciones otros beneficios que usualmente no se cuantifican pero representan un significativo beneficio para el personal y representan para la organización inversiones que se desconocen y que si agregan valor a su desempeño frente al personal como 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 puede referirse el ítem anterior. Estas variables e indicadores corresponden a: comunicaciones, estrategias de participación, capacitación, entre otros. Un aspecto importante en este punto es que tradicionalmente la capacitación se evalúa en términos de # de programas e inversión solamente dejando de lado la evaluación de aspectos cualitativos tan importantes como crecimiento del personal, logro de objetivos, cambios a partir de la capacitación, maximización de recursos, etc.

### **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, consumidores, proveedores, canales de distribución, competencia, jubilados, acreedores, etc. El nivel diferente de relacionamiento 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

sectores o públicos que hacen posible su funcionamiento. Frente a cada uno de estos sectores se definen las variables a estudiar las cuales 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, entre otros beneficios. Frente a cada uno de ellos, y para efectos de su evaluación, se puede 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: jubilados, accionistas, canales de distribución, acreedores, proveedores, consumidor final, 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, servicios que ésta presta, cobertura, inversión, empleo generado, programas especiales, créditos, entre otros.

**RELACIONES CON LA COMUNIDAD.** Uno de los sectores con los que interactúa la organización, y que merece especial atención es la comunidad entendiendo ésta en tres dimensiones: local, sociedad y sector público. La comunidad local es el entorno geográfico más inmediato, es quien en muchos casos recibe directamente los beneficios o perjuicios de la actividad 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 variable a estudiar son: empleo generado tanto directo como indirecto, obras de infraestructura (alumbrado público, escuelas, unidades deportivas, carreteras, puestos de salud), protección del medio ambiente, desarrollo de líderes, etc.

Con respecto a la sociedad: 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: pago de aportes para fiscales, impuestos, participación en proyectos de interés publico.

#### **RELACIONES CON OTRAS INSTITUCIONES.**

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

### **5. CONTABILIDAD SOCIAL**

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 período 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 permitirá 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, lo cual pudiéramos llamar 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.

### **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 alcanzables, retantes, realistas, medibles y cuantificables. El conjunto de metas de toda la organización pasará a aprobación de la Dirección quien de acuerdo con el Plan Estratégico de la Compañía y al presupuesto las aprobará o modificará, posteriormente cuando se da la aprobación final son divulgadas como 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 y poder finalmente, mediante una metodología específica establecer el déficit o superávit social. Una vez

elaborado el cuadro se realiza un análisis e interpretación no sólo de la información obtenida, sino de las cifras que presenta el Cuadro Balance tanto totales como parciales, lo cual permitirá obtener conclusiones y recomendaciones para la elaboración, nuevamente del presupuesto del período siguiente. El cuadro siguiente ilustrará más claramente esta metodología:

### 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 Adjudicación de fondos	3	100%	100%	-0-	-0-	300.0	300.0
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)    2.800.0    2.663.6  
(-2.663.6)  
136.4

**CUMPLIMIENTO    95.13%**  
**DÉFICIT            4.87%**

### INTERPRETACIÓN DEL CUADRO DE BALANCE SOCIAL

Después de elegir las variables frente a las cuales se trabajará con esta metodología, se le asigna un valor relativo de importancia (columna # 2), es decir un factor de ponde-

ración, el mayor valor podrá ser determinado por el costo, el impacto, la cobertura, etc., para ello se utiliza una escala que puede ser de 1 a 5, de 1 a 10, etc. La columna # 3 representa la meta o resultado esperado después de la gestión correspondiente al período de tiempo fijado con anterioridad, la

columna # 4 muestra el resultado real en el periodo, la # 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, pesos, etc. La columna # 6 muestra el resultado de la # 5 afectado por la ponderación es decir se le traslada el valor mayor o menor de importancia que se le asignó a cada una de las variable por ejemplo en el primer ítem la ponderación asignada es de 4 multiplicado por 2.0 que es el valor que aparece en la columna # 5, el resultado es 8.0.

La columna # 7 muestra la expectativa de cumplimiento de la ponderación asignada, al 100% en el caso mencionado corresponde a 400.0. La columna # 8 o sea el resultado final será la suma (si la desviación es positiva) o resta (si la desviación es negativa) del valor obtenido con respecto al resultado posible.

El balance final se interpreta así: De 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.

## 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, lo cual significa que el medio determina en gran parte su funcionamiento y a su vez estas influyen en él, por tanto no podría entenderse una organización cuya dinámica sea ajena a lo que acontece en su entorno tanto político, económico, como 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 que sea su naturaleza, tamaño o razón social interactúa con clientes, proveedores, competencia, sector público, con distribuidores, medios de comunicación, acreedores y con la sociedad, se relaciona íntimamente también con las familias de sus colaboradores, y jubilados y a su interior su relacionamiento mas importante y sin el 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 relación de doble vía da origen al concepto de responsabilidad social que va mas allá del cumplimiento de obligaciones legales y que como se ha definido, fundamentalmente, está orientada a la satisfacción de las expectativas mutuas que se generan con los sectores con los cuales se relaciona y que en esta medida se 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, es entonces el Balance Social 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, entono donde se desempeñan, etc. deber diseñarse un modelo de indicadores específicos que interpreten a cabilidad la realidad organizacional a evaluar.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Aguilar Botero, Jairo. (1986). "Medicina del Trabajo". Medellín: ANDI, 154 p.
- ANDI. (1980). El Balance Social, Proyecto para Colombia. *Revista ANDI* Nro. 50, pp. 53-60.
- ANDI. (1980). El Balance Social Integral. *Revista ANDI* Nro. 60, pp. 95-109.
- ANDI, O.I.T., Cámara Junior de Colombia Capítulo de Antioquia. (1986). "Manual de Balance Social". Medellín, 105 p.
- Bernal E., Alejandro. (1967). "Marginalidad Rural e Integración Popular". Bogotá: Icodes.
- Cámara Junior de Colombia, Capítulo de Antioquia. (1986). Foro "Gestión Social de la Empresa Privada". Medellín.
- Diccionario de Sociología. (1966). México: Fondo de Cultura Económica, 317 p.
- Elkins, Arthur. (1984). "Administración y Gerencia Estructurada, Funciones y Práctica". México: Edit. Fondo Educativo Interamericano, 559 p.
- Fernández Rodríguez, Fernando. (1987). Empresa y Cultura. Seminario permanente de Empresa y Humanismo. Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Navarra. Pamplona, 29 p.
- Fernández Villa, María Isabel, Gallego F. Mery y Otros. (1996). "Balance Social Fundamentos e Implementación". 5a. ed. Medellín: UPB, 398 p.
- Gallo, Miguel Angel. (1980). "Responsabilidades Sociales de las Empresas". Pamplona: Edit. Universidad de Navarra, 217 p.
- Keith, Davis. (1983). "El Comportamiento Humano en el Trabajo". México: Mc Graw Hill, 620 p.
- Lima Concalves, Ernesto. (1980). "Balance Social de la Empresa en América Latina". Brasil: Edit ADCE Uniapac, 89 p.
- Rodríguez Builes, Elkin. "Curso Contabilidad Social". Medellín: Escuela de Postgrado y Extensión, Universidad Eafit, 9 p.