

El balance social de la empresa como instrumento de gestión

La técnica BASOIG

Francisco Parra Luna

*Profesor Titular de Sociología Industrial
Universidad Complutense*

Si todavía no está puntualmente informado de la aparición de nuestras novedades sobre libros empresariales, con sólo enviar su tarjeta de visita a:

EDICIONES DEUSTO

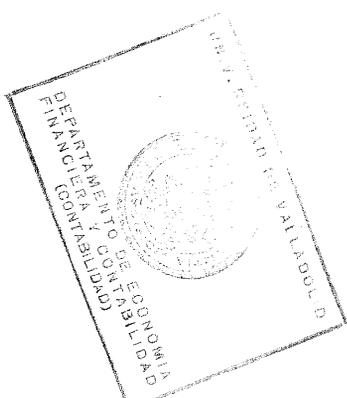
Servicio de Promoción
Barraincúa, 14
48009 BILBAO
☎ (94) 423 53 08*

recibirá periódicamente, sin compromiso alguno por su parte, información detallada sobre los títulos recién editados.



La principal característica que la empresa nos presenta hoy a través de las teorías de la motivación consiste en su capacidad para estructurarse como un ente social complejo cuyos objetivos están en estrecha dependencia de las individualidades y grupos que la componen.

Paralelamente se desarrolla desde los años 30 en EE. UU. la teoría general de sistemas, que, aplicada al campo de la empresa entre los años 50 y 60 toma un nuevo peso sobre cuya historia no nos podemos detener aquí. Adelantemos, no obstante, que dicha teoría considera la empresa como un ente organizado, total, complejo, perseguidor de fines intencionales igualmente complejos, y sobre todo abierto a un entorno del cual depende. La teoría de la organización empresarial tiende a centrarse hoy sobre los problemas de adaptación al mundo exterior. Como dicen Dalle y Bounine-Caballé, «la función prioritaria ya no es la función de organización racional de las actividades logísticas, sino la función de adaptación anticipativa que permite captar las informaciones provenientes del exterior».



CAPÍTULO 6

LA APARICIÓN DEL CONCEPTO DE BALANCE SOCIAL

A la evolución señalada en el capítulo anterior hay que añadir además dos circunstancias: la primera es que la empresa privada es seguramente la institución más básica del sistema de economía de mercado; la segunda, que si en la sociedad existe un desequilibrio axiológico, en la empresa lo existe aún más: en la sociedad democrática, la base elige a los administradores; en la sociedad mercantil, no. Esto no puede ser sino motivo de frustraciones que sin duda irán obligando a adoptar soluciones consonantes. Por estas dos causas principales, la empresa se presenta hoy como la institución social más interesada en adecuar convenientemente al referido medio su estructura informativa y funcional. Ya no será suficiente saber cuánto se gana mediante un fidejguo sistema de contabilidad, sino que habrá que añadir cómo se gana desde el punto de vista de los recursos humanos que han intervenido. Hijo directo de las tendencias socializantes y del incremento de los niveles de educación de las masas, el balance social nace como respuesta a la necesidad de un nuevo tipo de contabilidad que informe al empresario (y a quien no es el empresario) de las condiciones de trabajo, de los accidentes, enfermedades, absentismo, abanico de salarios, deseos de participación, actividades sindicales, etc., y sobre todo, de las actitudes de los trabajadores hacia la empresa y en particular hacia los métodos empleados por su dirección.

Estas necesidades se ven impulsadas por el movimiento de los indicadores sociales que nace en los EE. UU. en los años 50-60, el cual se extiende rápidamente por Europa. Un panorama de estas inversiones puede verse en el número especial de la *Revue Française de Gestion*, noviembre-diciembre de 1977; dadas las limitaciones de espa-

cio, vamos a examinar sólo los hitos principales de la aportación francesa al balance social, por ser de un país geográfica y culturalmente próximo a nosotros.

El fenómeno de los indicadores sociales interesa en Francia sobre todo a los patronatos de corte progresista («Les Jeunes Dirigents», «Le Patronat Chrétien» y especialmente el movimiento «Entreprise et Progress»). Ya en 1955, L. Matrat, director de relaciones públicas de Caltex, presentaba un proyecto de balance social en términos casi idénticos, según J. Dumont, a los del proyecto de Ley Beullac de 1977. En 1958, la AFCOS elabora un plan de ratios sociales cuyo fin es servir como instrumento de gestión a los jefes de personal de las empresas y que de alguna manera se puede considerar la génesis cuantitativa del balance social en Francia, si bien ciertos índices y ratios se venían utilizando con anterioridad. En 1963, el CADIPPE («Comité d'action pour le développement de l'intérêt des personnes au progrès de leurs entreprises») recomendaba a sus adheridos la adopción periódica de una especie de balance humano elaborado en el seno del comité de empresa. En 1965, la AFCOD (asociación que sucede a la AFCOS) publica *Les ratios sociaux*, obra traducida en España por Sáenz de Miera y donde se desarrolla y perfecciona el trabajo iniciado en 1958. En 1970, la CNPF celebra su congreso en Lyon donde se pronuncia por la necesidad de elaborar índices sociales para la mejor gestión de la empresa; lo mismo sucede en el congreso de Marbella dos años más tarde. El ambiente respecto a la necesidad de un informe social de la empresa maduraba por todas partes. Chevalier señala que en una encuesta realizada en 1971 en EE. UU. por el *Time Magazine* entre los principales directores de empresa norteamericanos, se demuestra la preocupación por los temas sociales, argumentando muchos de ellos que lo social debe tener en ese momento preponderancia sobre lo económico y llegando incluso a con- testar el sistema global si no respondía a las necesidades sociales sentidas.

En 1975 aparece en Francia el «Informe Sudreau sobre la Reforma de la Empresa» donde aparece por primera vez el vocablo «balance social» y donde se recomienda expresamente: «Establecer un balance social anual al nivel de cada empresa a partir de indicadores representativos de su situación social y de las condiciones de trabajo», y al año siguiente (abril de 1976) el ministro Durafour hace la primera alusión gubernamental al balance social precisando un proyecto de medidas concretas para ponerlo en marcha. Pero es en octubre del mismo año cuando el ministro de Trabajo, Beullac, presenta un anteproyecto de ley sobre el balance social que tenía como características más notables el ser obligatorio para las empresas privadas o públicas de más de 300 asalariados, el señalar los grandes temas que debe tratar (se establecerá un número definitivo de indicadores por decreto del Ministerio de Tra-

bajo) y el prever multas de 2.000 a 10.000 francos o penas de prisión de dos meses a un año para aquellos gerentes de empresas que infringen dichas disposiciones.

Finalmente, la Ley de 12 de julio de 1977 hace obligatorio el establecimiento de un balance social en las empresas de más de 750 asalariados a partir de 1979 y de más de 300 asalariados a partir de 1982. Según M. Aubry, esto afectará desde 1979 a más de 4 millones de trabajadores.

No hay que olvidar por otra parte que muchas empresas habían adoptado voluntariamente y desde hacía tiempo la práctica de un cierto balance social, según detalla una monografía del CNPF con ocasión de su Congreso Nacional de Empresas celebrado en octubre de 1977. Algunas de las empresas, como la Société Française des Petroles, han establecido el balance social después de haber consultado al personal y en especial a sus representantes. Otras como la Palmiers de Creusit-Loire o la Singer han utilizado la técnica del cuestionario al personal antes de establecer el balance.

Portugal es el segundo país europeo que por ley (14-XI-85) hace obligatorio el balance social de las empresas.

España no ha permanecido ajena al movimiento. En 1977, Victorino Jimeno, a través de la empresa Soemsa, S. A. comienza a poner en marcha los balances sociales de algunas empresas del Instituto Nacional de Industria. Este organismo, por su parte, crea también en 1977 un grupo para el estudio y experimento del balance social en sus empresas. Se han celebrado diversos coloquios sobre el tema como los organizados por Acción Social Empresarial, la Asociación para el Progreso de la Dirección, el Banco de Bilbao, etc. La Fundación Rumasa convoca un premio destinado a la mejor investigación sobre el balance social y meses más tarde la Fundación Mapfre convoca otro para premiar el mejor proyecto de investigación que tratará del concepto de seguridad en el balance social de la empresa. Hoy son numerosas las empresas españolas (Eniel, Telefonica, Caja Madrid, Banco de Bilbao, Rente, etc.) que se preocupan de publicar anualmente un balance social, el cual viene a ser la conjunción de la memoria anual de actividades con los aspectos sociales más relevantes derivados de la misma. Balances todos que se encuadran dentro de la categoría número 2 de las descritas en la introducción, y en consecuencia criticable desde una perspectiva de adaptación óptima al entorno. Algunos de estos trabajos serán comentados posteriormente.

El tema quedó, pues, lanzado. La información social sobre la empresa se reconoce como necesaria por las mismas empresas y sobre todo se institucionaliza mediante ley. Es de esperar, por lo tanto, que la economía de mercado, reacia por naturaleza a estos temas, sea capaz de servir de entorno adecuado a la progresiva liberación del hombre en la

empresa. Como dice García Echevarría, «la trayectoria es irreversible, y empujan hacia ello no sólo elementos sociales y políticos, sino incluso los propios componentes que impone toda moderna dirección empresarial, la mayor conciencia de la sociedad y el mayor nivel de exigencia participativa que debe descansar en una amplia base cultural».

Lo que de cualquier forma no se podrá hacer es compatibilizar con tradiciones fundamentales entre diversos valores del sistema. Resultará cada día más difícil mantener a la gente laboralmente alienada y desinformada en un ambiente de conocimiento, libertad y crítica. El hombre podría resurgir así de las cenizas tayloristas de la empresa.

Pero, aunque el balance social nace impulsado por este trasfondo de contestación y participación, es de temer que no vaya en el mismo sentido, al menos en un principio.

Es cierto que la teoría del balance social toma en cuenta la necesidad de participación de los trabajadores en la empresa, tanto en los beneficios como en la dirección, pero una cosa es que el empresario se sirva del balance para conocer la situación y otra muy distinta que esté dispuesto a concederla. Conviene señalar a este respecto la favorable acogida del patronato francés al anteproyecto de ley del ministro Beullac sobre la obligatoriedad para ciertas empresas de presentar anualmente el balance social. El presidente del CNPF, Ceyrac, califica el anteproyecto de «excelente (...) por tratarse de una información interesante destinada a informar mejor a los asalariados», y únicamente se muestra disconforme con la obligatoriedad de aplicación sin una previa etapa de estudio, con el hecho de prever multas por su incumplimiento. Es decir, el CNPF debe de estar muy lejos de entender que el balance social vaya a implicar auténtica participación.

El balance social aparece, pues, como un instrumento de gestión que en principio podría calificarse de neutro. Con él se pueden o no se pueden hacer cosas, y a este respecto tres modelos podrían resumir las posiciones empresariales ante la práctica del balance social (gráfico 6.1).

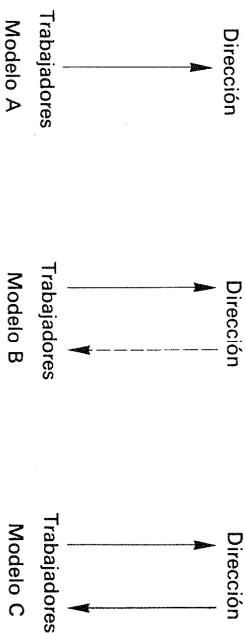


Gráfico 6.1. Modelos de posibles actitudes empresariales ante la práctica del balance social

Mediante el modelo A, la dirección se limita a recibir la información social que le proporciona el balance y no hace nada por mejorar la situación; en el modelo B, la dirección, a la vista de los resultados del balance social, toma acciones encaminadas a corregir o mejorar sólo aquellos aspectos sociales que por aparecer como peligrosos podrían suponer un perjuicio para los intereses empresariales; es una reacción (*feed-back*) negativa destinada a seguir considerando los beneficios económicos como el único objetivo de la empresa y al elemento humano como el clásico factor de producción. Por último, mediante el modelo C, la dirección reformaría los aspectos sociales negativos de la empresa con miras a poner en práctica una política que satisfaga las necesidades sentidas por el personal. En el primer caso no habría retroacción sino información unilateral; en el segundo caso se produciría la llamada «retroacción homeostática», en el sentido de que lo que se busca es conservar tanto como se pueda el *status quo*; en el tercero se trata de una reacción «heterostática» destinada a adaptar convenientemente la empresa a su entorno.

Ahora bien, ninguno de estos modelos es suficiente para desarrollar las potencialidades totales que encierra el balance social. El modelo llamado «heterostático» mejora efectivamente las condiciones de los trabajadores e incluso la calidad de las reacciones de los ámbitos sociales que tienen relación en la empresa, pero todo ello, según se concibe en este modelo, lo haría de una manera paternalista. Es muy posible que, de los múltiples indicadores que compongan el balance social, la dirección se consagre a mejorar sólo aquellos que considere socialmente más «rentables», pero que supongan la mínima participación de dichos ámbitos sociales en la gestión de la empresa.

Pero este no es el fin axiológico del balance social tal como va a ser diseñado aquí, tal como sugiere, por ejemplo, Chevalier y tal como exige la adaptación al entorno social.

Como se intentará demostrar más adelante, la potencia del balance social no radicaría sólo en la reacción positiva pero unilateral que pueda originar en la dirección de una empresa hacia el mejoramiento de los resultados del balance, sino en el hecho *per se* de que el contenido del balance social sea sistemáticamente intercomunicado e incluso co-formulado por los diferentes ámbitos sociales de la empresa. Esta intercomunicación sobre el balance social puede, e incluso debe, ser gradual y selectiva en una primera fase, no sólo en cuanto a los ámbitos sociales participantes, sino en cuanto a los indicadores en materia de intercomunicación, pero al final deberá ser siempre *intercomunicación*. El balance encierra en sí esta exigencia. Por algo el balance es social.

- opiniones de los individuos sobre el nivel expresado por dichos datos. De esta manera se consigue registrar el comportamiento integral (hechos y opiniones, ser y parecer) de los sistemas sociales.
4. *Estandarización.* Los indicadores deben estar expresados en un intervalo comparable y común a todos ellos, de forma que, pese a su heterogeneidad natural, resulten directamente integrables o sumables. Se evitan así las conocidas operaciones posteriores de estandarización estadística.
 5. *Significación directa.* Los indicadores deben conservar la significación primaria de sus conceptos, debiendo evitarse la utilización de ratios o de otros sistemas complicados que hagan perder la naturalidad de la expresión y su comprensión directa.
 6. *Ponderación.* El manejo de indicadores debe implicar un sistema de ponderación relativa de los mismos. Sistema de ponderación dinámico que debe evitar, por un lado, la igualación indebida de los indicadores, y por otro, permitir una política de dirección flexible. El requisito de ponderación de los indicadores obedece principalmente a la exigencia de utilizarlos como instrumento de gestión.
 7. *Integración crítico-empírica.* Por último, se señala un requisito teórico poco exigido en la literatura especializada, el cual nace de adoptar el principio integrador de la teoría de sistemas al considerar simultáneamente los enfoques crítico y empírico de la sociedad. Ello se consigue con relativa facilidad si, como ya vimos, el límite máximo viene marcado por lo que creen posible y alcanzable un grupo representativo de expertos (ver cuadro 12.1), o bien incrementando un determinado porcentaje sobre los máximos empíricos para marcar un nivel ideal de realización que, aunque imperfecto, podría jugar su rol igualmente, sobre todo si se le aproxima por defecto más que por exceso. Aunque este requisito presenta como dificultad la necesidad de registrar la opinión de un grupo de expertos para cada indicador, es previsible que este sistema se generalice en el futuro ante la necesidad de conocer y comparar lo que realizamos y lo que dejamos de realizar, el ser y el deber ser en cada uno de los grandes valores perseguidos.

Conclusión: teóricamente hablando, cualquier sistema de indicadores que no satisfaga uno o varios de estos requisitos, estará sujeto a diversas críticas de difícil contestación.

CAPÍTULO 12

CARACTERÍSTICAS DEL BALANCE SOCIAL COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN

Como hemos visto, el balance social tiende a presentarse actualmente limitado tanto teórica como prácticamente a un informe más o menos extenso y completo donde se proporcionan datos y cifras sobre aspectos sociales de la empresa, o más específicamente aún en relación con el personal de la empresa. Esta fue además la óptica original de la Ley del Balance Social francesa de 1977. Hay que decir que la mayor parte de los balances sociales publicados en Europa, EE. UU. y España han seguido esta misma tónica inestructurada, teóricamente hablando.

Un genuino balance social, sin embargo, no puede limitarse a cumplir este papel, sino que debe satisfacer una serie de requisitos sin los cuales la expresión misma de «balance social» viene a resultar una denominación impropia, como veremos. Cinco van a ser los requisitos mínimos que se podrían exigir al llamado balance social de la empresa para que pueda llamarse como tal, a saber: 1) registro de la totalidad axiológica; 2) registro de opiniones subjetivas; 3) homogeneidad de las expresiones; 4) instrumento de control de gestión, y 5) ponderación de los indicadores.

1. Registro de la totalidad axiológica

En teoría de sistemas se suele adoptar el principio de totalidad, según el cual todo examen de una parte como porción individualizada y separada del todo falsa no sólo dicho todo, sino también el conocimiento de la propia parte. Asumiendo este principio, el balance social debe convertirse en un instrumento apto para analizar todos los aspectos con

trascendencia social de la empresa. Se entiende por supuesto que «todos» significa sólo los más relevantes a partir de una operación de selección rigurosa.

La teoría de sistemas forzosamente ha de producir otro tipo de balance social más integral y comprensivo de aspectos que, erróneamente, no son considerados «sociales». Si a ello añadimos que lo concebimos como instrumento de gestión, el balance social resultante en poco o nada se parece a los balances sociales que conocemos, simples informes sociales axiológicamente incompletos y teóricamente inestructurados.

Como se vio en el capítulo 10, una noción rigurosa de balance social ha de superar la mera relación más o menos estructurada de indicadores, que siguen la tradición desde los trabajos de Chevalier y otros. No es posible aceptar la *no adopción de la globalidad axiológica*, o ausencia de la totalidad de los aspectos o valores relevantes en la empresa o la organización.

Resulta lógica por otra parte esta reivindicación de un planteamiento axiológicamente global del balance social al proporcionarle su sentido social más amplio posible y significativo para los ámbitos sociales que dependen de la empresa. En el fondo, tan social es alcanzar las ventas presupuestadas o distribuir el dividendo previsto a los accionistas como pagar bien a los trabajadores o llevar a cabo un amplio programa cultural. Si no se vende o si no se gana dinero, no se puede pagar a los trabajadores o realizar programas sociales ambiciosos. No podemos olvidar que la empresa no es sino una organización social destinada a realizar *valores* que satisfacen necesidades sociales o individuales, y todo lo que haga la empresa acaba siendo directa o indirectamente social, ya sea en sentido positivo o negativo, y éste es precisamente el enfoque del balance social que conviene a la propia empresa (sobre todo a largo plazo) si es que se quiere lograr su adaptación óptima a la sociedad.

La manera de hacer frente al problema de la globalidad axiológica del modo más objetivo (intersubjetivo) posible consiste en definir los valores e indicadores de forma colectiva por un equipo de expertos, directivos responsables o participantes en general de la gestión de la empresa.

El procedimiento comienza a partir de la lista de indicadores presentada como total por uno cualquiera de los participantes (por ejemplo, la lista de once indicadores del cuadro 12.1), la cual es presentada al equipo de participantes (ocho en este caso) para que señalen la aceptación de cada indicador con una x o el rechazo dejándolo la corresponsable casilla en blanco. Naturalmente, pueden añadir cuantos indicadores crean oportunos. Para obtener la lista definitiva de indicadores seleccionados, se puede fijar de antemano la proporción de aceptaciones necesarias.

Cuadro 12.1. Selección de indicadores

	Expertos								Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	
<i>Salud</i>									
Años vida media									
Días de trabajo perdidos por enfermedad									
Número de chequeos médicos									
⋮									
<i>Riqueza material</i>									
Beneficios netos sobre capital empleado									
Salario medio en la empresa									
Cifra de negocios									
⋮									
Satisfacción con los salarios percibidos									
⋮									
<i>Seguridad</i>									
Huelgas									
Accidentes									
⋮									
<i>Prestigio</i>									
Efectos impagados									
Sanciones gubernativas									
⋮									

2. Los indicadores subjetivos

Igualmente, muchos de los balances sociales publicados no incluyen la importante dimensión *subjetiva* que consiste en registrar metódica y sistemáticamente la opinión de todos los ámbitos sociales relacionados con la empresa (empleados, clientes, accionistas, etc.). Puede decirse de igual modo que, si un balance social no presenta un sistema estructurado de opiniones, no puede calificarse enteramente de social.

Son necesarias, sin embargo, algunas precisiones sobre los conceptos objetivo, subjetivo. Se entenderán aquí por objetivos aquellos datos que

se refieran a hechos producidos, mientras que se entenderán por subjetivos aquellos datos que se refieran a opiniones vertidas. Debe quedar claro que ambas categorías se refieren a fenómenos objetivos, ya que tan objetivo es el hecho producido (por ejemplo, el número de horas extra trabajadas) como cualquier opinión manifestada (por ejemplo, el grado de integración social de la empresa tal como se puede apreciar en un cuestionario cuantitativo), aunque esté equivocada. Se adoptará, sin embargo, la distinción objetivo/subjetivo en correspondencia con la de hechos producidos y opiniones vertidas, siendo estas últimas las que no pueden dejar de aparecer en un balance social.

Lo sociológico destaca precisamente por registrar de una forma sintáctica la opinión de la colectividad sobre la diversidad de hechos producidos, y no resultaría ni semánticamente correcto ni socialmente útil ignorar los estados de opinión de dichos ámbitos sociales. Además, la dialéctica axiológica de la empresa puede jugar un papel importante en el mejoramiento de aquellos fines empresariales no considerados como sociales (erróneamente) en principio, como por ejemplo, la política de amortizaciones de los activos inmovilizados o las dotaciones a reservas. La hipótesis que hay que verificar en este sentido es si efectivamente un mejor clima social (dato subjetivo) contribuye a reducir el absentismo, las enfermedades y los accidentes, a potenciar la participación en el trabajo, a incrementar las iniciativas y las sugerencias, a reducir las huelgas y, en definitiva, a incrementar la productividad por persona, todo lo cual se traduciría normalmente en un incremento de los beneficios económicos de la empresa. Beneficios que, naturalmente y de pasada, deben ser conocidos y asumidos por todos y redistribuidos lo más justamente posible entre trabajadores, accionistas y dotaciones a reserva. Lo subjetivo, por lo tanto, puede y debe tener una trascendencia relevante en el balance social.

¿De qué manera podemos registrar estas opiniones? Naturalmente, empleando el método del cuestionario escrito, estructurado y cerrado. Este tipo de encuesta debe reunir, como mínimo, los siguientes requisitos:

1. Debe referirse (paralelamente a la información objetiva) al patrón referencial de valores del cuadro 8.1.
2. Debe ser estadísticamente representativa de uno o más de los ámbitos sociales a los que se dirige (trabajadores, accionistas, etc.).
3. Debe ser contestada anónimamente, de forma que las evaluaciones y expresiones vertidas no estén mediadas por la identificación personal.
4. Debe presentar las preguntas estructuradas de forma cerrada y utilizando escalas cuantitativas con un valor mínimo = 0 y un

valor máximo = 100, en correspondencia como veremos con la evaluación de los indicadores objetivos. De esta manera, lo objetivo y lo subjetivo son directamente sumables o promediables.

5. Al mismo tiempo que cerrado, el cuestionario ha de ser abierto con el fin de que cada encuestado tenga la opción de salirse, cuando crea conveniente, del esquema del cuestionario y responder además en la forma que considere y con la máxima libertad.

El cuadro 12.2 presenta un ejemplo de dos preguntas con escalas ligeramente diferentes pero homologables. La división de las escalas en 0, 20, 40, etc. o en 0, 25, 50, etc., responde a los adjetivos que se puedan emplear y a la «distancia semántica» entre ellos, que hay que procurar siempre que sea equivalente. Siempre que los límites 0-100 se respeten en todas las preguntas, se pueden utilizar diferentes escalas.

3. La homogeneización de las expresiones contables

Como hemos visto, los indicadores utilizados en el balance social deberían tener una expresión estandarizada dentro de un intervalo común, como por ejemplo, 0-1 o 0-100, con el fin de que sean directamente comparables. Procederá a realizar por tanto las operaciones necesarias a fin de que tanto las ventas realizadas (posiblemente expresadas en unidades físicas) como los salarios y sueldos pagados (pesetas), como las vacaciones pagadas (días), etc., tengan expresiones directamente comparativas y sumables. Así, por ejemplo, un valor de 0,7 (si empleamos el intervalo 0-1) en el indicador de ventas significará un nivel de eficacia

Cuadro 12.2. Ejemplos de preguntas

¿Se siente usted integrado en la empresa?	
Totamente integrado	<input type="checkbox"/> 100
Muy integrado	<input type="checkbox"/> 80
Bastante integrado	<input type="checkbox"/> 60
Poco integrado	<input type="checkbox"/> 40
No me siento integrado	<input type="checkbox"/> 20
Dejaré la empresa en cuanto pueda	<input type="checkbox"/> 0
¿Cree usted que los resultados contables que presenta la empresa son los verdaderos?	
Rigurosamente verdaderos	<input type="checkbox"/> 100
En lo fundamental, verdaderos	<input type="checkbox"/> 75
Verdaderos sólo en parte	<input type="checkbox"/> 50
En lo fundamental, falsos	<input type="checkbox"/> 25
Totamente falsos	<input type="checkbox"/> 0

o de realización inferior a 0,8 en personal, y superior a un nivel de 0,5 en vacaciones. Todos los indicadores utilizados podrán entonces ser directamente integrados también en un índice global.

Veamos la diferencia operativa en dos ejemplos concretos. En uno de ellos vamos a examinar las ventas y en otro los gastos de personal.

El cuadro 12.3 indica que, en materia de previsión de ventas, se establecieron las cotas 1.800 (situación mínima o pésima, por debajo de la cual las ventas serían catastróficas para la empresa) y 2.500 (situación máxima u óptima, cuyo nivel de ventas es un ideal posiblemente inalcanzable).

Cuadro 12.3. Cálculo previsión - realización (indicador positivo)

Indicador	Realizado	Pésimo 0	Previsto Optimo 1
Ventas (*) Subcaso 1	2.100 (0,42)	1.800 (0,71)	2.500
Subcaso 2	2.500 (1)	1.800 (0,71)	2.500
Subcaso 3	1.800 (0)	1.800 (0,71)	2.500
Subcaso 4	1.000 (-1,1)	1.800 (0,71)	2.500
Subcaso 5	3.000 (1,7)	1.800 (0,71)	2.500

La flecha indica que se trata de un indicador positivo: su valor debe aumentar para la buena marcha de la empresa.

Las cifras entre paréntesis indican los índices estandarizados

Dentro de este intervalo «pésimo-óptimo», los directivos responsables de las ventas en la empresa, de acuerdo con la gerencia, prevén unas ventas realizables durante el período considerado de 2.300 («previsto»); sin embargo, lo que realmente se vendió fueron 2.100 («realizado»). Con el fin ahora de estandarizar tanto lo previsto como lo realizado en expresiones homogéneas, se procede a utilizar dicho intervalo asignando un valor de 1 a todo su recorrido, frente al cual las dos cifras (la prevista

y la realizada) tendrán un valor proporcional a dicha unidad y quedarán así traducidas a porcentajes de dicho intervalo.

Se nos pueden presentar en este tipo de estandarización diez casos diferentes que conviene explicar (cinco con indicadores positivos y cinco con indicadores negativos).

a) Caso de indicador positivo (cuya expresión aritmética debe aumentar para la buena marcha de la empresa), por ejemplo, *ventas*.

Subcaso 1. Lo realizado (2.100) se encuentra situado dentro del intervalo previsto (1.800-2.500). En este caso y para mayor claridad, trasladamos dicho intervalo al gráfico 12.1 donde la situación pésima = 0 corresponde a una cifra de ventas de 1.800 y la situación óptima = 1 corresponde a una cifra de 2.500.

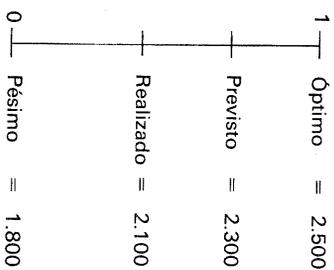


Gráfico 12.1. Estandarización (indicador positivo)

Las ventas previstas al iniciar el período han sido de 2.300 y, sin embargo, lo realizado ha sido 2.100. Decimos entonces:

$$\begin{aligned} \text{si la diferencia } 2.500 - 1.800 \text{ es igual a } 1 \\ \text{la diferencia } 2.300 - 1.800 \text{ es igual a } x \\ \text{de donde } x = \frac{2.300 - 1.800}{2.500 - 1.800} = 0,71 \end{aligned}$$

lo que quiere decir que se han previsto unas ventas del 71 % de las ventas máximas ideales.

Para calcular el índice que corresponde a las ventas realizadas se opera de idéntica forma:

$$\begin{aligned} \text{si la diferencia } 2.500 - 1.800 \text{ es igual a } 1 \\ \text{la diferencia } 2.100 - 1.800 \text{ es igual a } x \\ \text{de donde } x = \frac{2.100 - 1.800}{2.500 - 1.800} = 0,42 \end{aligned}$$

lo que quiere decir naturalmente que las ventas conseguidas sólo han supuesto un 42 % de las ventas ideales.

La mecánica del cálculo es idéntica para los cuatro subcasos restantes, produciéndose valores negativos allí donde las realizaciones se salen negativamente del intervalo, como por ejemplo, cuando se han producido unas ventas de 1.000 (subcaso número 4 en el cuadro 12.3). Así pues, los índices se encontrarán normalmente dentro del intervalo 0-1, pero puede darse el caso de que tomen valores por encima de 1 o por debajo de 0.

b) Caso de un indicador negativo (cuya expresión aritmética normal debe disminuir para la buena marcha de la empresa), por ejemplo, *gastos de personal* (cuadro 12.4).

Subcaso 1. En este caso se considera que lo óptimo en gastos de personal es 70 y lo máximo (situación pésima) es 80. Dentro de este intervalo (cuadro 12.4) se prevé un gasto de 72 y, sin embargo, al final del período se ha constatado un gasto real de 75. Los cálculos a efectuar para conocer el índice de *previsión* son (ver gráfico 12.2):

Cuadro 12.4. Cálculo *previsión - realización* (indicador negativo)

Indicador	Realizado	Pésimo 0	Óptimo 1
Gastos de personal (1) Subcaso 1	75 (0,50)	80 72 (0,80)	70
Subcaso 2	70 (1)	80 72 (0,80)	70
Subcaso 3	80 (0)	80 72 (0,80)	70
Subcaso 4	90 (-1)	80 72 (0,80)	70
Subcaso 5	50 (3)	80 72 (0,80)	70

La flecha indica que se trata de un indicador *negativo*: su valor debe descender para la buena marcha de la empresa.

Las cifras entre paréntesis indican los *índices estandarizados*

$$\begin{aligned} \text{si la diferencia } 80 - 70 \text{ es igual a } 1 \\ \text{la diferencia } 80 - 72 \text{ es igual a } x \\ \text{de donde } x = \frac{80 - 72}{80 - 70} = 0,80 \end{aligned}$$

y los cálculos para conocer el índice de *realización* son:

$$\begin{aligned} \text{si la diferencia } 80 - 70 \text{ es igual a } 1 \\ \text{la diferencia } 80 - 75 \text{ es igual a } x \\ \text{de donde } x = \frac{80 - 75}{80 - 70} = 0,50 \end{aligned}$$

conociéndose los índices de los cuatro casos restantes por igual procedimiento.

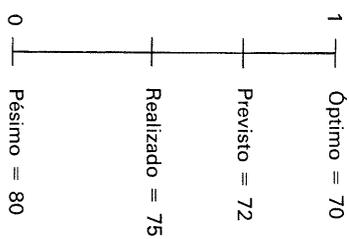


Gráfico 12.2. Estandarización (indicador negativo)

Generalizando este tipo de estandarización, los cálculos obedecen a las siguientes reglas:

1. Si lo realizado *no se sale* del intervalo estándar, las operaciones son siempre:

si la diferencia |óptimo| - |pésimo| es igual a 1
la diferencia |previsto o realizado| - |pésimo| es igual a x

Las barras || indican valores absolutos (sin signo aritmético).

2. Si lo realizado *se sale* fuera del intervalo estándar, las operaciones serán:

- 2.1. En el caso de indicadores positivos (por ejemplo *ventas*):
 si la diferencia |óptimo| - |pésimo| es igual a 1
 la diferencia |realizado| - |pésimo| es igual a x
- 2.2. En el caso de indicadores negativos (por ejemplo, *gastos de personal*):
 si la diferencia |óptimo| - |pésimo| es igual a 1
 la diferencia |realizado| - |pésimo| es igual a x

En resumen, se nos pueden presentar tres casos:

- a) El que se refiere a un indicador de *salidas* (Y) que sea *positivo* (gráfico 12.3) o que debe aumentar, como por ejemplo las *ventas*, los *beneficios* o las *vacaciones pagadas*. En este caso se establece un valor «pésimo» = 0 que corresponde al *mínimo admisible* en cada uno de los indicadores, y un «óptimo» = 100 que corresponde al *máximo ideal*.
- b) El que se refiere a un indicador de *salidas* (Y) pero que está expresado en sentido *negativo* (gráfico 12.4), como son las *huelgas*, el *absentismo* o los *accidentes*. En este caso en cambio, el «pésimo» = 0 corresponde a la máxima cantidad admisible, y el «óptimo» = 100 a la mínima deseable.
- c) El que se refiere a un indicador de *entradas* (X) cuyo «óptimo» ha de ser forzosamente igual a 0 (por referirse a gastos o utilización de medios) y cuyo «pésimo» ha de ser igual a 100 correspondiendo a la máxima cantidad de gastos concebible (gráfico 12.5). En todos los casos, no obstante, los porcentajes de *previsión* y de *realización* se calculan de idéntica forma, como vimos.

Estas operaciones pueden parecer excesivamente complejas, pero, aparte de que se trata de aplicar una simple «regla de tres» a cada indicador, es un procedimiento totalmente mecánico fácilmente interiorizable. Los responsables de la gestión sólo tendrán que marcar las previsiones, ya que las desviaciones en términos de porcentajes les vendrán suministradas periódicamente por la oficina de gestión del balance social.

4. Instrumento de gestión

El balance social, como todo balance, ha de reflejar el estado de una labor realizada y servir en este sentido de instrumento crítico de la gestión empresarial. La propia palabra «balance» implica nociones de

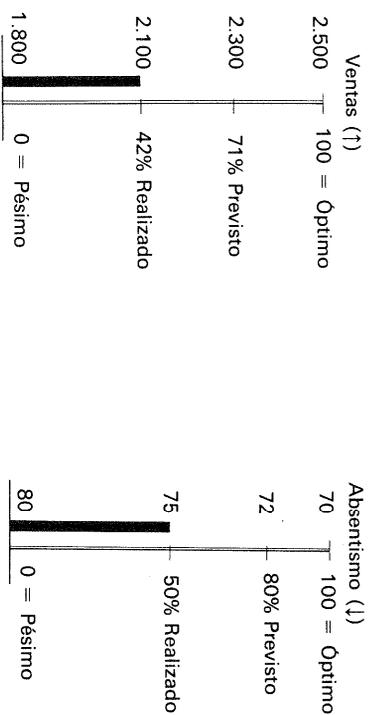
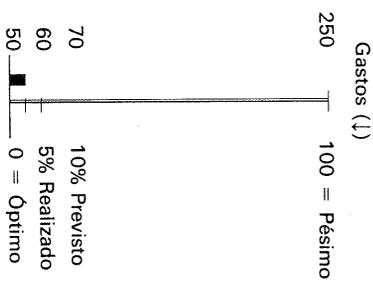


Gráfico 12.3. Indicador de salidas positivas

Gráfico 12.4. Indicador de salidas negativas



Por ser una expresión del denominador X en la relación $T = Y/X$, se invierten el «Pésimo» y el «Óptimo», haciendo Pésimo = 100 y Óptimo = 0.

Gráfico 12.5. Indicador de entradas

saldo, diferencia, desviación... Y dicho potencial semántico del balance social no puede ser desaprovechado.

Para cumplir con este fin, el balance social deberá adoptar una presentación bastante diferente de las usualmente dadas e incluso de las teóricamente propuestas. Si el balance social se concibe como herramienta de gestión, entonces habrá de registrar además, y como mínimo, los siguientes hechos:

1. lo previsto por realizar en cada uno de los indicadores utilizados, y además de una manera cuantificada;
2. lo realizado, utilizando idéntica escala cuantitativa;
3. la desviación, producida entre lo previsto y lo realizado;
4. las desviaciones totales por área de responsabilidad (dirección, división, departamento, etc.) y la desviación global de la empresa;
5. las desviaciones producidas en cada valor perseguido así como la desviación axiológica global de la empresa.

En el cuadro 12.8 se presenta un ejemplo de balance global por áreas de responsabilidad referido sólo a unos cuantos indicadores ficticios y sin referencia alguna a los valores (en sentido axiológico) perseguidos.

5. La ponderación de los indicadores

Finalmente, otro aspecto que descuidan los balances sociales al uso es la ponderación relativa de las partes, dimensiones e indicadores que componen el balance social, sin la cual éste pierde mucho de su utilidad potencial.

Un ejemplo aclarará esta necesidad. Supongamos que una empresa prevé, durante un período de tiempo determinado, vender 100 y gastarse en atenciones sociales al personal 25. Sin embargo, al final del período lo que ha conseguido realizar es: ventas = 70 y atenciones sociales al personal = 35. Si presentamos los datos expresados en índices 0-100 para calcular las desviaciones parciales y total, tenemos:

	Previsión	Realización	Desviación
Ventas	100	70	-30
Atenciones sociales al personal	65	95	30
Totales	165	165	0

Según estos resultados, la empresa no ha tenido desviación global, ya que la realización negativa en ventas se ha compensado con la realización positiva en atenciones sociales al personal. Como es fácil observar, esta presentación conduce a resultados erróneos, y, por lo tanto, y desde nuestra óptica aquí, «antisociales».

Consideremos ahora que el indicador ventas tiene un peso relativo de 10 (en la escala 0-10), mientras que el indicador atenciones sociales al personal lo tiene sólo de 5, en atención sobre todo a que las ventas

representan quizá el indicador más importante de la empresa. Los resultados ponderados obtenidos son entonces:

	Previsión	Realización	Desviación	Peso	Desviación ponderada
Ventas	100	70	-30	10	-300
Atenciones sociales al personal	65	95	30	5	150
Totales	165	165	0	-15	-150
Promedios	82,5	82,5	0	7,5	-10

Esta empresa, por lo tanto, en el conjunto de los indicadores examinados, se ha desviado *negativamente* en la proporción:

$$\frac{-150}{15} = -10$$

Como se ve, dicho resultado no coincide con el cálculo sin ponderar, que arroja una desviación de cero.

La ponderación individual de los indicadores utilizados en el balance social es, pues, imprescindible para que dicho balance refleje las diferencias prioritarias que se establecen en toda gestión dinámica entre los distintos indicadores y aspectos que lo forman.

¿Cómo se puede resolver este problema?

La teoría de los indicadores sociales ha aportado ya numerosos métodos de ponderación. La historia comienza prácticamente con los trabajos del profesor Backerman allá por los años cincuenta con motivo de las clasificaciones regionales y nacionales a través de la utilización de conjunto de indicadores. Varias agencias de las Naciones Unidas han elaborado últimamente métodos empíricos o estadísticos para la integración de indicadores socioeconómicos. Concretamente la CNUCED, a través de los trabajos del profesor Ivanovic, ha establecido un método de integración estadística con indudables ventajas sobre los anteriores. El sistema de Ivanovic tiene la novedad de ir añadiendo indicadores en función de la correlación parcial de cada indicador con el conjunto, evitando así las conocidas duplicidades de información. En España es el profesor Pena Traperó quien, sobre la base del método de Ivanovic, ha introducido mejoras a través de la elevación al cuadrado de los coeficientes de correlación. Finalmente, una comparación abreviada de los cuatro principales métodos de ponderación utilizables actualmente se puede ver en cada uno de los trabajos anteriores del autor.

El problema de la ponderación de indicadores se ha desarrollado para el caso en que existen varias unidades relativamente independientes

de producción, como países, regiones, etc. Pero el caso del balance social es distinto por varios motivos: en primer lugar, el balance está pensado para integrar los indicadores de una sola unidad global de producción (ya se trate de una empresa o de un conjunto de empresas bajo una filosofía común); como, por otra parte, el balance social no tiene historia, la utilización del método estadístico basado en la correlación entre indicadores nos está vedada por el momento. En segundo lugar, el método estadístico no es el más apropiado para establecer pesos funcionales adecuados para cada indicador. Lo interesante, bajo el punto de vista del balance social, es encontrar un método de ponderación que permita a la empresa señalar lo que es importante y lo que es menos importante ante cada ejercicio económico. Forzoso es, por lo tanto, cambiar de óptica en este sentido.

Además, los indicadores que compongan el balance social han de estar ponderados por el órgano supremo de la empresa y a ser posible con el asesoramiento y la participación de los ámbitos sociales y unidades funcionales interesadas. Respecto a la evolución de su importancia, interesa subrayar que un indicador será importante si así se considera hoy; mañana puede dejar de serlo si la empresa está preocupada por la consecución de otros objetivos. La ponderación puede así establecerse para periodos determinados y revisarse en función de la política general de la empresa en su adaptación al medio social, político, económico, cultural e incluso internacional del que depende. El carácter público o privado de la empresa va a ser determinante en cuanto a la ponderación del balance, como veremos en los ejemplos prácticos.

El balance social se organiza, como se ha visto, en un cierto número de indicadores. La dirección de la empresa se verá así obligada, por ejemplo, al comienzo de cada ejercicio, a definirse sobre la importancia relativa de cada indicador. En ese momento tiene dos opciones principales: o bien considera que en principio todos los indicadores tienen la misma importancia, con lo que de hecho les asigna peso 1, o bien piensa que tienen importancia diversa y que hay que arbitrar algún criterio diferenciador. De entre los criterios diferenciadores más directos está el *ordinal*, el *porcentual*, el *cuantitativo* y el *cuantitativo amplio*. El primero está basado en la utilización de una simple escala de orden entre los indicadores que estructuran el balance social. El segundo está basado en el establecimiento de porcentajes. El tercero, que ha sido el sugerido por Blind, concede pesos 3, 2 y 1 a los diferentes valores de la empresa según su importancia, y da origen al método de los «productos cualitativos». Los pesos 3, 2 y 1 corresponden a las etiquetas cualitativas de *vital*, *importante* y *secundario*, respectivamente. El cuarto concederá igualmente pesos cualitativos pero en el intervalo de variación 1-10.

Los cuatro criterios se ajustan en el cuadro 12.5 con un supuesto de nueve indicadores.

Cuadro 12.5. Métodos básicos de ponderación subjetiva de valores

Indicadores	Criterio ordinal	Criterio porcentual	Criterio cuantitativo	Criterio cuantitativo amplio
1	3	8	2	5
2	2	7	1	1
3	9	20	3	10
4	8	18	3	8
5	5	10	2	4
6	7	12	3	2
7	4	9	2	3
8	1	5	1	6
9	6	11	3	9
		$\frac{11}{100}$		

La diferencia esencial entre estos cuatro métodos consiste en que el porcentual puede ser notablemente más exacto, pero va a exigir un esfuerzo considerable en la distribución de porcentajes (por otra parte, casi siempre insatisfactoria) muy superior a la indudable comodidad que representa la simple ordenación según importancia o la concesión de pesos cualitativos. Sugiero utilizar el cuarto criterio, directamente aplicado a cada uno de los indicadores, por resultar a la vez sencillo y discriminante.

El procedimiento de ponderación puede consistir en que cada experto responsable o participante en el balance social asigne un peso de entre 1 y 10 a cada uno de los indicadores, donde 10 debe representar la máxima importancia relativa y 1 la mínima. La manera de llegar a un acuerdo «forzoso» consiste en calcular el promedio de los diferentes pesos asignados a cada indicador.

Establecidos estos pesos, ya se puede decir que el índice global que representa las salidas de la empresa es:

$$Y = \sum_{i=1}^n (Y_i \cdot p_i)$$

donde «p» señala el peso de cada uno de los n indicadores utilizados.

El cuadro 12.6 sugiere el peso relativo que pueden tener algunos indicadores en la empresa española de hoy.

La medición de la eficacia

Llevando a sus últimas consecuencias la teoría del sistema social en tanto que ente transformador de entradas (X) en salidas (Y), el conocimiento de la eficacia ($T = Y/X$) exige, no sólo el cálculo de Y, sino

Cuadro 12.6. Posible ponderación estratégica de indicadores (objetivos y subjetivos)

a) <i>Indicadores de peso máximo (7-10)</i>
Productividad (objetivo)
Clima social (subjetivo)
Atención al cliente (subjetivo)
Diversificación (objetivo)
Innovación (objetivo)
Participación en la gestión (objetivo)
Participación mensual en los beneficios (objetivo)
Creación de puestos de trabajo en nuevas empresas (objetivo)
Ventas (objetivo)
Rendimiento del capital empleado (objetivo)
b) <i>Indicadores de peso medio (3-7)</i>
Chequeos médicos/personal (objetivo)
Índice de contaminación (objetivo)
Índice Gini de remuneraciones (objetivo)
Grado de conformidad con la remuneración (subjetivo)
c) <i>Indicadores de peso mínimo (1-3)</i>
Excursiones culturales (participantes/personal)

también el de X. Aunque el conocimiento de las entradas puede ser operación compleja si se intenta evaluar los entornos económico, político, social e incluso internacional en el que se puede desenvolver una empresa, en la mayor parte de los casos las entradas pueden ser válidamente representadas por el coste financiero utilizado, en forma de: 1) gastos de personal, 2) materias primas, 3) amortizaciones y 4) gastos generales. El cuadro 12.7 divide las entradas en internas y externas, siendo sólo las primeras las que se utilizarán (al menos en una primera formulación del balance social) sin mayor problema.

En el anexo 2 volveremos a ocuparnos del tema de las entradas (X) y del grado de eficacia (T) mediante unos cálculos hipotéticos que aclaran su mecánica operativa.

La estructura del nuevo balance social

Supuesto el cumplimiento de los cinco primeros requisitos mencionados, veamos qué estructura puede tener el balance social (considerando sólo las salidas). En el cuadro 12.8 se representa, como dije, un ejemplo reducido de balance social global compuesto sólo de dos áreas

Cuadro 12.7. Tipos de entradas (X) en la empresa

A) <i>Entradas internas</i>	} Gastos totales
Gastos de personal	
Materias primas	
Amortizaciones	
Gastos generales	
B) <i>Entradas externas</i>	
Evaluación del entorno	
— Económico	
— Político	
— Social	
— Internacional	

Cuadro 12.8. Ejemplo de balance social por áreas de responsabilidad

Indicadores y áreas de responsabilidad	Resultado	Previsión	Desviación	Peso	Desviación ponderada
Área 1					
Indicador A	60	65	-5	5	-25
Indicador B	82	85	-3	4	-12
Indicador C	90	82	8	10	80
Indicador D	85	85	0	5	0
Indicador E	72	80	-8	1	-8
Totales	389	397	-8	25	35
Promedios	77,8	79,4	-1,6	5	35/25 = 1,4
Área 2					
Indicador F	70	71	-1	10	-10
Indicador G	80	80	20	2	40
Indicador H	65	68	-3	3	-9
Indicador I	65	70	-5	5	-25
Indicador J	81	80	1	8	8
Indicador K	60	70	-10	10	-100
Totales	421	419	2	38	-96
Promedios	70,1	69,8	0,3	6,3	-96/38 = -2,5
Resumen general					
Totales	810	816	-6	63	-61
Promedios	73,6	74,1	-0,5	5,7	-61/63 = -1

de responsabilidad, la primera de las cuales se ocupa de cinco indicadores y la segunda de seis.

Como se ve por el indicador A, se prevé una realización de 65, lo que quiere decir del 65 % del intervalo entre el mínimo o pésimo y el máximo u óptimo, calculado según las reglas detalladas anteriormente. Sin embargo, lo que en realidad ha obtenido la empresa es 60, por lo que existe una desviación total de -5, que naturalmente significa -5 % del intervalo. Sumando, tenemos que la desviación total del área de responsabilidad número 1 es -8 sin ponderar y ponderando 35. Los promedios nos indican que se previó una media de realización de 79,4 %, pero sólo se ha conseguido una media del 77,8, diferencia de -1,6 que multiplicada por el número de indicadores (cinco en este caso) nos da -8, que es la desviación total del área.

Vemos, sin embargo, que, una vez establecidas las ponderaciones diferenciales para los indicadores en función de su importancia relativa (ponderaciones que por supuesto deben ser siempre cambiantes y revisables de un período a otro), el signo de la gestión cambia totalmente, pues pasa de una gestión negativa (-8) a una positiva (35). Ello es debido, como se aprecia en los cálculos, a que las desviaciones más negativas producidas (indicadores A y E) sólo tenían asignados pesos de 5 y 1, respectivamente, y, sin embargo, a una desviación tan positiva como la del indicador C (8 %) se le concede un peso de 10 (naturalmente, toda asignación de pesos debe ser previa al conocimiento de los resultados). Calculando la nueva desviación promedio a base de dividir la suma de desviaciones ponderadas por la suma de los pesos, tenemos una expresión (1,4) directamente comparable con la obtenida sin ponderar (-1,6).

De un resultado negativo sin ponderar pasamos a uno positivo ponderado. Todas las expresiones promedio son porcentuales.

El área número 2 presenta al contrario una desviación promedio sin ponderar del 0,3 %, la cual, una vez ponderada, resulta ser del -2,5 %.

El resumen general del balance (salidas) presenta, como se ve, una desviación del -0,5 % sin ponderar y del -1 % ponderada. Ni que decir tiene que es la expresión ponderada la que debe utilizarse en el análisis de los indicadores (la desviación global compensa efectos negativos y positivos) en toda gestión empresarial moderna y flexible; y ello pese a la dificultad que siempre supondrá la asignación y revisión de pesos en función de la política cambiante de la empresa.

A pesar de la indiscutible necesidad de tener en cuenta en los cálculos el peso de los indicadores, supone una complicación adicional a la hora de interpretar las desviaciones ponderadas. Es por ello por lo que, aunque teóricamente el problema queda resuelto, no se va a aplicar la ponderación en el anexo número 2, que representa un ejemplo práctico de la técnica BASORG, aunque sí se señalará el peso relativo de cada indi-

cador para enfrentarlo a la desviación positiva o negativa producida en cada caso y evaluar mejor su resultado.

Fijación de los objetivos

Como se apuntó ya (capítulos 8 y 9), el objetivo último de todo sistema humano y por supuesto de la empresa, es doble:

- La elevación del nivel axiológico.* Consiste en desarrollar el perfil axiológico producido en el pasado hacia posiciones más altas en la escala 0-100, como se ilustra en el gráfico 12.6, pasando del perfil t_0 al t_1 . Ello quiere decir que el área entre el perfil de t_1 y el eje de abscisas debe ser mayor que el área bajo t_0 , o lo que es igual:

$$\sum_{i=1}^n Y_{0i} < \sum_{i=1}^n Y_{1i}$$

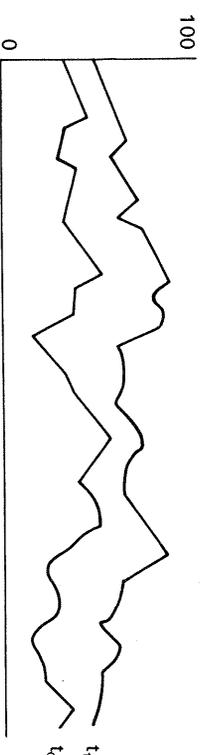


Gráfico 12.6. Comparación de niveles axiológicos

- Equilibrio axiológico.* Consiste en armonizar al máximo los niveles de los valores realizados de forma que presenten perfiles lo más horizontales posible. En el gráfico 12.7 se muestra que es preferible el perfil t_3 al t_2 , ya que mientras ambos poseen un nivel *promedio* idéntico, la variabilidad (desequilibrio) de t_2 es mayor que la de t_3 . Los perfiles t_4 y t_5 son aproximadamente equivalentes en su grado de desequilibrio pero ambos son inferiores al perfil t_3 .

Se trata, pues, traduciendo los fines últimos de la empresa, de conseguir un nivel lo más alto posible en la escala 0-100, al tiempo que lo más equilibrado o con la menor variabilidad interna entre sus valores. Finalmente y, como se sostuvo en el capítulo 11, el balance social propuesto puede asumir e integrar tanto el lado empírico de las reali-

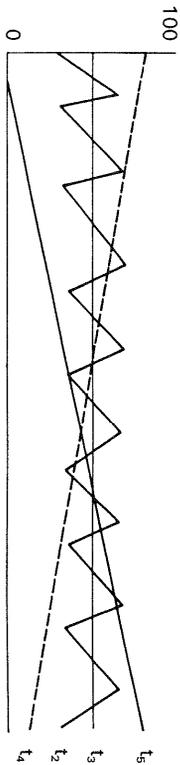


Gráfico 12.7. Grado de equilibrio de los perfiles

zaciones, como el crítico o ideal propuesto por un equipo de expertos «ad hoc». El gráfico 12.8 muestra la parte realizada (X) y la parte irrealizada, la dimensión empírica y la dimensión crítica. Lazarfeld y Adorno, quizás los más conspicuos representantes de las llamadas sociología empírica y sociológica crítica, se darían hoy la mano en este tipo de gráfico. Los empíricos analizando con minucia y cientificidad lo hecho. Los críticos reivindicando con fuerza lo no hecho y explicando sus causas determinantes.

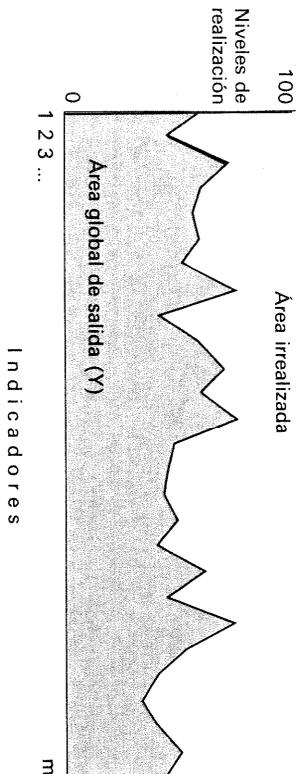


Gráfico 12.8. Formación del perfil axiológico crítico

CAPÍTULO 13

LAS DIALÉCTICAS INFORMACIONALES DE LA EMPRESA

El balance social diseñado ha implicado la adopción de un punto de vista diferente sobre lo que es la empresa como institución social. Del concepto manchesteriano todavía representado por algunos economistas se ha pasado a una concepción eminentemente sociológica. Ya no se trata sólo de transformar y vender con el mayor beneficio posible, sino que se trata ahora también de distribuir mejor el beneficio y de potenciar el desarrollo personal del mayor número posible de individuos dentro del ámbito institucional de la empresa. Lo que sucede en realidad con la problemática del balance social y con su posible puesta en práctica es que se comienza a explicar sociológicamente el funcionamiento de la empresa, a indagar sobre la potencialidad humana que encierra, a considerar por fin (dentro y fuera de la economía de mercado) que es al hombre a quien debe servir la empresa, y no al revés. Todo esto, claro está, si el balance social se concibe honestamente como un auténtico instrumento de humanización y no como un medio más de manipulación o de parapeto defensivo de un capitalismo vacilante.

Esta nueva concepción exige, por lo tanto, que se subrayen ciertas dimensiones antes olvidadas de la estructura social de la empresa. El gráfico 13.1 refleja, en comparación con el gráfico 7.3, una estructura más comunicativa y compleja.

Las flechas 1 a 6 representan los canales de comunicación «monotados» a través del balance social. La flecha 1 se refiere a la posibilidad de que trabajadores realicen la función de consejeros participando de pleno derecho en los consejos de administración, lo que realiza el balance a través de indicadores de distribución del poder y distribución del capital (valor justicia). La flecha 2 recoge la influencia del personal

CAPÍTULO 15

APORTACIONES NETAS DEL BALANCE SOCIAL DE LA EMPRESA COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN (BASOIG)

El trabajo realizado representa un avance modesto pero cierto en la concepción y formulación del balance social de la empresa. La aplicación de algunos de los postulados de la teoría de sistemas ha conferido a nuestro diseño características propias.

Frente a los trabajos empíricos de ratios e indicadores, el balance social sistemico propone el punto de partida de una teoría de la empresa como sistema social complejo compuesto de diversos ámbitos sociales, enfoque globalista que trasciende también al campo de los objetivos configurando un sistema cerrado de valores como requisito metodológico insoslayable.

El corolario resultante es que no se puede tratar ninguna dimensión específica del balance sin plantearse de antemano la significación de su *todo*.

Frente a formulaciones teóricamente encaminadas como las de Chevalier, INI y otras, se procede a dar vida operativa al balance mediante la sugerencia de más de un centenar de indicadores (mínima muestra de los indicadores posibles), cuyas expresiones pueden apuntar caminos válidos hacia la puesta en práctica del balance.

El esfuerzo efectuado por superar los indicadores en forma de ratios y por homogeneizar sus expresiones cuantitativas en el intervalo 0-100 puede facilitar el camino de su integración a fin de conseguir índices globales y subglobales de evidente utilidad bajo el punto de vista comparativo. Por otra parte, los sistemas de ponderación apuntados, en sus modalidades ordinal, porcentual y cualitativa entre las múltiples existentes, parecen resultar en principio suficientemente sencillos y válidos.

El método «cualitativo», tomado de Blind, resulta el más sencillo y operativo.

La separación, por la forma de ponderar sus valores u objetivos, entre el balance social de la empresa pública y el balance social de la empresa privada se considera necesaria cuando, como es el caso de los ejemplos desarrollados aquí, se llega a expresar el balance social en una sola cifra. Esta única expresión podría resultar peligrosa si no se tuvieron en cuenta las diferencias esenciales entre ambos tipos de empresa.

Frente a la técnica del «social audit» se ha considerado que la cuantificación de lo social en términos monetarios tiene limitaciones insuperables. En consecuencia, se tiende a utilizar lo mínimo posible los flujos monetarios, ya que lo que interesa conocer son los hechos conseguidos, no el dinero gastado.

Rasgo esencial del balance presentado es la utilización de indicadores provenientes de encuestas realizadas periódicamente entre el personal y otros ámbitos sociales de la empresa. Este enfoque sociológico del balance se considera necesario si se quiere tener en cuenta, no sólo las realizaciones objetivas, sino también el impacto subjetivo de las mismas.

Por último, otra característica del balance consiste en que puede aplicarse para períodos más cortos que el anual (por ejemplo, mensual). Ello supone la posibilidad de seguir la dinámica de la empresa bajo la óptica del control de la gestión al presentar el balance una estructura integral. Bajo el postulado de partida de que el balance es social sí, y sólo sí, es integral, el balance social se convierte en un instrumento privilegiado de gestión al intentar englobar de una manera resumida, cuantificada, ponderada y comparativa los principales objetivos que la empresa ha de realizar.

Este tipo de balance social, pues, representa un intento bastante más ambicioso que los propuestos o elaborados hasta el presente. Cosa distinta es que efectivamente se haya conseguido lo que se pretendía.

Conviene no obstante enumerar, para mejor formular la correspondiente crítica, las aportaciones que presenta el modelo de balance social diseñado. Para ello las vamos a dividir en *estratégicas* y *metodológicas*.

Aportaciones estratégicas:

1. *Inicia un proceso de adaptación al entorno*, lo que efectúa a través del planteamiento formulado en el gráfico.
2. *Pone en movimiento los recursos humanos de la empresa*, tarea que potencia a través de la participación de los trabajadores en la gestión y en los beneficios reales de la empresa en la búsqueda de una mejor *integración social*. Sólo a través de una política de recursos humanos que optimice todo su potencial será posible

que la empresa pueda enfrentarse al futuro competitivo de las empresas socialmente más integradas.

Aportaciones metodológicas:

1. *Totalidad.* Este tipo de balance social se plantea el problema de la globalidad de aspectos que es necesario considerar para satisfacer la definición ortodoxa de balance social.
2. *Axiología.* Dicha globalidad de aspectos se plantea en términos de valores. Se considera que sólo los valores pueden expresar el grado de satisfacción de las necesidades de la colectividad o los ámbitos sociales que dependen de la empresa.
3. *Estandarización.* Todos los indicadores están expresados en una dimensión común (0-100) que los hace directamente comparables en el espacio y en el tiempo.
4. *Eficacia.* Se calcula el grado de eficacia de la transformación (T) dividiendo las salidas (Y) entre las entradas (X), articulando de esta forma resultados alcanzados y medios utilizados.
5. *Ponderación.* Se asignan pesos diferentes a los indicadores en función de su importancia estratégica en cada momento.
6. *Auto crítica.* Al encerrar todas las expresiones de los indicadores entre un mínimo = 0 y un máximo = 100 que expresa una situación ideal u óptima, se compara sistemáticamente el ser (lo realizado) con el deber ser (lo óptimo).

Complementada esta acción instrumental del balance a través de las repercusiones que pueden tener los procesos dialécticos, tanto social como axiológico, potenciados por el balance social intercomunicado, se originan dos nuevas hipótesis cuya verificación empírica debe ser posible en un futuro próximo, a saber:

- 1.^a La puesta en práctica del balance social intercomunicado implicará, «caeteris paribus», el incremento de los beneficios económicos de la empresa.
- 2.^a La puesta en práctica del balance social intercomunicado facilitará la transformación gradual de la empresa hacia su progreso integral.

Aun si estas hipótesis resultaran ser falsas a corto plazo, el balance social puede ir cumpliendo algunos de los siguientes fines:

1. Facilitar la *planificación* como consecuencia de la existencia previa de una información sistematizada y orientada hacia unos objetivos concretos.
2. Facilitar la *participación* al potenciar la intercomunicación de resultados, la concertación entre dirección y trabajadores y la coformulación de nuevos estándares comunes a realizar.

3. Facilitar la *descentralización* al dividirse el balance social en unidades funcionales susceptibles a su vez de subdividirse en otras. Esta estructura potencia igualmente la delegación de poderes, así como la iniciativa y responsabilidad de cada unidad funcional.
4. Facilitar el *autocontrol* como consecuencia de que se posibilite la participación de los responsables de las unidades funcionales a todos los niveles en la formulación de estándares así como en la posterior comprobación de resultados y explicación de diferencias. El cumplimiento de los fines anteriores implica, por tanto, la autoevaluación.
5. Finalmente, el balance social facilita la *integración* psicológica y funcional como consecuencia de la existencia de un documento que refleja en una *totalidad* organizada, *esquemática* y *concisa*, los objetivos globales de la empresa y a cuyo fin contribuyen todas las personas a quienes está encomendada la gestión de los índices del balance.

Hay que hacer notar, no obstante, que los resultados de la comparación de porcentajes *previsto/realizado* no son directamente comparables entre empresas diferentes si, como se supone, son distintos los equipos de expertos que los han establecido. En este sentido el BASORG persigue sólo ser un medio eficaz de control de lo que se ha llamado *gestión adaptada al entorno*. Sin embargo, es posible también lograr una comparación interempresas *a posteriori*: 1) a través de la comparación de los indicadores comunes, y 2) utilizando las cifras absolutas. Si se desea conseguir igualmente expresiones porcentuales, se puede utilizar un nuevo intervalo donde el óptimo se sustituye por el máximo empírico alcanzado por la mejor empresa, y el pésimo por el mínimo alcanzado por la peor empresa. En este último caso utilizamos un intervalo *empírico*, mientras que por el procedimiento adoptado anteriormente se utiliza un intervalo *ideal*, sin duda más ambicioso y difícil de conseguir.

Todas estas posibilidades del balance están sólo esbozadas en borrador. Es de desear ahora que este primer y modesto esfuerzo operacional sea continuado hasta que se llegue a un tipo de balance social básico, mínimo, capaz de servir de guía a la multiplicidad de balances que necesitan las empresas en su diversidad y afán de progreso.

CAPÍTULO 16

CONCLUSIÓN:
UN NUEVO PAPEL PARA EL SOCIOLOGO EN
LA EMPRESA

La intervención del sociólogo en las organizaciones ha estado prácticamente vedada. El sociólogo, al igual que el filósofo, contempla la organización desde una perspectiva o demasiado crítica o demasiado abstracta como para que pueda ser considerada útil a corto plazo por los responsables de las organizaciones, sean estas públicas o privadas. Otros científicos sociales han demostrado su operatividad y por tanto su necesidad en parcelas bien específicas de la empresa o de los entes públicos. El economista calcula rentabilidades en términos monetarios, el jurista se encarga de los temas de personal si es laboralista, o de temas fiscales si su especialidad son los impuestos. El psicólogo ha venido ocupándose de la adaptación de los perfiles individuales al de los puestos de trabajo. Únicamente en el campo urbanístico (dentro de las organizaciones públicas), y algo en el campo de la organización del trabajo (actitudes del personal) en la empresa, el sociólogo ha encontrado últimamente un resquicio por donde introducirse en la vida práctica. El resto de la actuación profesional (existen brillantísimas actuaciones sobre todo en el campo de la política) se debe casi siempre a aptitudes personales o vínculos relacionales ajenos a la formación sociológica. En una palabra, el recién licenciado en Sociología no sabe qué hacer ni hacia dónde dirigirse con su título, salvo la conocida salida de las oposiciones o los institutos de encuestas. Y, lo que es peor, no se siente pertrechado con algo que ofrecer a la organización empresarial y tiene la sensación de que los conocimientos recibidos son demasiado generales o críticos, o teóricos, como para poder ofrecerlos en el mercado actual de exacerbada competitividad comercial.

Sin embargo, existe un área dentro de la empresa y de las organizaciones que se adapta tanto a la vocación más generalmente teórica del sociólogo como a sus posibilidades operativas. Me refiero al tema de la *evaluación global de las organizaciones* en tanto que evaluación de lo que persigue y hace un conjunto de personas sincronizadas hacia fines comunes.

No olvidemos que la esencia de la organización humana (empresa, grupo, familia, etc.) consiste en el hecho (comprobado en la generalidad de los casos) de que n personas conjuntadas «producen» más que esas mismas n personas actuando individualmente, o como se dice en ciclismo: dos corren más que uno, tres más que dos, y así sucesivamente. Este punto de vista es importante para el sociólogo porque quiere decir que su objeto de análisis, su «materia prima», no tiene por qué ser exclusivamente el rol, el estatus, la relación, la interacción o cualquier otro objeto privilegiado por la tradición sociológica, sino el concepto de *sinergia* de la organización, la eficacia global (diferencial o no) del conjunto de personas sincronizadas, organizadas o «sociologizadas» si se me permite esta última expresión, hacia fines comunes. Nada puede existir entonces más perentorio ni más relevante, ni incluso más sociológico, que la descripción de la medida, o la explicación de la eficacia global (*performance*) obtenida por la organización. El análisis de las causas (los roles, los factores estructurales, mecanismos transformadores, etc.) de dicha eficacia global es, como bien sabemos, esencial en el quehacer sociológico, pero forzosamente secundario en el tiempo. No puede existir explicación sin descripción previa, no podemos comenzar a analizar las causas de algo si no conocemos la naturaleza de ese algo. No hay variables que explicar sin variables explicativas previas. Este obligado énfasis epistemológico sobre la nueva descripción de la eficacia de la organización (por compleja que pueda resultar debido a su carácter global) es lo que potencia el nuevo balance social diseñado. Balance que estará referido siempre, como hemos visto, a la gestión global en términos *axiológicos* o finalistas. Ello hace virar la brújula del sociólogo 90 grados, desde las causas hacia los fines, reconociéndose que sólo una vez conocidos los fines (buscados o alcanzados) podrá volver la aguja hacia las causas explicativas. Es una cuestión de «*momentos del análisis*» en el campo de las organizaciones como entidades totales.

En relación al tema concreto del balance social, el papel del sociólogo es bien difícil. Por un lado, se pone al servicio y está retribuido por el empresario. Por otro, la función de ingeniería social que, sin duda, conlleva la práctica de un balance social de estas características le obligará a potenciar un instrumento participativo, ya que ello beneficia a la gran mayoría de los individuos y ámbitos sociales que dependen de la empresa. Ambas posiciones, la del ámbito social empresarial y la del resto de los ámbitos (principalmente el de los trabajadores) han estado

tradicionalmente enfrentadas. Pero la función primordial del balance social integrado de gestión consiste precisamente en ir horadando poco a poco la lógica de ese enfrentamiento a través de la cooperación, la superación de los conflictos, la participación realista pero creciente en los beneficios y la gestión, y en definitiva en la corresponsabilización de las decisiones sociales de la empresa.

Se trata de plantear a unos y otros la nueva *cultura* empresarial preconizada por los principios expuestos en el gráfico 3.4. No es tarea fácil generar ese triángulo formado por la *transparencia contable*, la *participación* y la *confianza*, pero esa es la obligación de todos y el desafío tan apasionante como difícil que tiene ante sí el sociólogo de empresa.

El balance social tiene su propia sociología. Simplificando el esquema, tenemos, por un lado, los intereses de los empresarios y capitalistas; por otro, los de los asalariados. Unos y otros, seguramente, reacios a aceptar un instrumento que puede producir temor por su globalidad y ambición: los trabajadores y sindicatos, porque lo ven como un instrumento sugerido por el empresario; los empresarios, porque moriría (si se llevara hasta las últimas consecuencias) la estructura sociolaboral de la empresa. Sin embargo, ambos grupos tienen mucho que ganar, y al sociólogo (o al técnico que asuma la ejecución del BASOIG) corresponde hacer explícitos los esfuerzos que deben realizar unos y otros. Por ejemplo:

a) *Por parte de los empresarios:*

1. La necesidad de captar casi «rutinariamente» el nuevo entorno. El empresario debe estar permanentemente preocupado por escudriñar la sociedad que le rodea. Debe poder inferir lo mejor posible los cambios que se avecinan y prever los cambios subsiguientes que ha de realizar en su empresa. Un empresario que no viva para adaptarse continuamente al entorno está condenado, por la fuerza de los hechos, a fracasar. Temas centrales de esta preocupación deben ser la posibilidad de lanzar al mercado nuevos productos y servicios y el acercamiento sistemático a las necesidades actuales o potenciales del cliente.
2. Una vez captado el entorno y sus incesantes modificaciones, pasar a considerar los nuevos cambios de actitud, entre los cuales destaca, sobre todos los demás, la comprensión de la empresa como sistema sinérgico y morfogenético. Hemos visto que la empresa se concibe como un sistema de transformación $T = Y/X$. Pero existe una diferencia radical entre un sistema físico o mecánico y un sistema social. En los primeros, una vez diseñada la estructura de transformación T, la producción final Y depende sólo y exclusivamente de

las entradas X. Pero, en los sistemas sociales, T no es constante sino que aprende, modifica y recrea sus propias estructuras (propiedad morfogenética). En los sistemas sociales existe lo que puede llamarse «*demonio de la voluntad*», esto es, el deseo humano de incrementar incesantemente la capacidad de transformación.

Un error que se suele cometer en la contemplación de los sistemas sociales es suponer que poseen la característica llamada de «suma cero» (por ejemplo, la parte de beneficios que perciban unos es a costa de la que perciban los otros). Pero este supuesto es radicalmente falso, ya que los sistemas sociales no suman cero, sino $cero + x$, donde x es el producto o valor añadido de la sinergia organizativa que no tiene techo, ni posiblemente lo tenga nunca, mientras el llamado «demonio de la voluntad» tenga la facultad de pensar y crear mejores estructuras transformadoras.

Lo que caracteriza precisamente a una empresa como sistema social es su capacidad para transformar estructuras, la creciente cerebración de los procesos, la sofisticación de sus operaciones y combinaciones internas para hacerlas más eficaces, en fin, la optimización en cada situación de medios y fines, flexibilidad y rigidez, libertad y construcción, etc., capacidad de cerebración que sólo puede estar realizada por y para las personas. De ahí que volvamos sobre el principio básico del BASOIG: no puede existir recurso empresarial más importante que el humano.

3. Sobre la base de los dos cambios de actitud anteriores, el empresario español debe contemplar y analizar las ventajas e inconvenientes que puede reportarle la adopción de una cultura ética como (o parecida a) la que propone el gráfico 3.4. Vuélva el lector sobre este gráfico y vea cómo el empresario puede enfrentarse mejor a la competencia y a las dificultades del entorno —¿contra los asalariados o con los asalariados?— y cómo obtiene mayor rentabilidad del capital —¿integrados como sistema social sinérgico, o desintegrados como conjunto de individualidades que no han llegado a experimentar el «ethos» integrativo?—. La palabra la tiene el empresario.

b)

Por parte de los asalariados. De entre los cambios de actitud que también deben producirse en los trabajadores cabe citar tres fundamentales:

1. En primer lugar, la asunción de un nuevo concepto de trabajo. La necesidad de superar la noción bíblica del trabajo

como maldición divina. Del «ganarás el pan con el sudor de tu frente» hay que pasar a concebir el trabajo como placer, como fuente de alegría, como medio de autorrealización personal.

El trabajador educado no sólo tiene derecho a trabajar, sino a gozar con lo que hace, a participar en el objeto hecho o en el servicio prestado, a recrearlo, a desarrollar al máximo su personalidad a través de la cotidianidad de su labor. Ésta debe ser en consecuencia la nueva actitud del trabajador: la de exigir el máximo posible de autosatisfacción en la realización de su tarea.

2. Esta nueva concepción del trabajo como fuente de placer sólo es posible, o sólo puede maximizarse, a través de la participación del trabajador en la gestión de la empresa, por supuesto, en función de sus conocimientos y posibilidades.

De ahí que la palabra clave, tanto para integrarse en la empresa como para lograr esta satisfacción con el trabajo realizado, sea, una vez más, la *participación*. Participación primero económica, y después funcional. Participación económica en dependencia directa de los beneficios o las pérdidas. Participación funcional variable, que puede ir desde el planteamiento de los grandes problemas económico-financieros de la empresa hasta la reorganización de una pequeña sección, pasando por la participación en el diseño de funciones, la evaluación de puestos de trabajo o la mejor adaptación posible de los perfiles personales a los profesionales. La participación contribuye a dignificar la persona del asalariado.

3. Esta participación va a implicar lógicamente una responsabilización paralela del trabajador con los resultados obtenidos por la empresa. Tanto los emolumentos percibidos, como su seguridad en el futuro, como el grado de placer y autorrealización que obtenga el trabajador en su tarea, dependerán ahora, no sólo de la marcha de la empresa, sino también de él mismo, de su capacidad y voluntad. Ello tendrá consecuencias notables en el mundo sindical, ya que el trabajador se solidarizará más con su empresa que con su clase. Desde el momento en que cada trabajador participe plenamente en la empresa donde trabaja, el sindicalismo tradicional intersectorial, nacional, etc., perdería gran parte de su sentido. Pero sucede al mismo tiempo que el capitalismo también lo perdería y que los aspectos más negativos de este quedarían por fuerza eliminados.

El cuadro 16.1 resume las estrategias expuestas para cada uno de los ámbitos sociales (técnicos, empresarios y trabajadores) más directamente involucrados en el progreso de la empresa.

Cuadro 16.1. Sociología del BASORG (estrategias de los ámbitos sociales)

- | |
|---|
| 1. <i>Técnicos</i> |
| 1.1. Discurso científico sobre adaptación al entorno. |
| 1.2. Verificación de la hipótesis: Δ participación \rightarrow Δ beneficios |
| 2. <i>Empresarios</i> |
| 2.1. Captación y registro del entorno y sus cambios |
| 2.2. Cambio de actitud social de los empresarios |
| 2.2.1. La empresa como «sistema de suma cero + X» |
| 2.2.2. Superación de las contradicciones empresariales |
| 2.3. Respuesta adaptativa al entorno (nueva cultura ética) |
| 3. <i>Trabajadores</i> |
| 3.1. Reorientación lúdica |
| 3.2. Reorientación participativa |
| 3.3. Reorientación sindical |

Fase 2. Determinación de la importancia relativa de los indicadores

	Pesos atribuidos por los expertos						Peso promedio
	1	2	3	4	5	6	
<i>Salud</i>							
Accidentes	10	5	3	2	1	3	4
<i>Riqueza material</i>							
Ventas	10	10	10	10	10	10	10
Relación personal/productos	4	7	3	2	5	9	5
Rentabilidad del capital	10	10	10	10	10	10	10
Dividendos	8	5	3	4	7	9	6
Ventas incobrables	10	10	10	10	10	10	10
Saldos de deudores	9	4	2	5	8	8	6
<i>Seguridad</i>							
Reservas	3	4	8	5	3	7	5
Garantía	7	9	10	6	7	9	8
Liquidez	5	8	6	7	8	8	7
Huelgas	7	6	3	4	6	10	6
Absentismo	5	6	4	4	4	7	5
Sanciones	4	1	3	2	5	3	3
Clima social	3	4	6	6	7	10	6
Amortizaciones	6	7	4	3	2	2	4
<i>Conocimiento</i>							
Control de calidad	10	7	9	9	6	7	8
Patentes	2	4	6	2	3	7	4
Investigación	7	6	7	5	2	3	5
<i>Justicia</i>							
Incentivos colec./inc. indiv.	7	3	4	5	2	9	5
Adaptación profesional	4	5	8	3	3	7	5
<i>Conservación de la naturaleza</i>							
Zonas ajardinadas (%)	8	4	3	2	5	2	4
<i>Poder</i>							
Cuota de mercado	10	7	8	9	6	8	8
Publicidad (gastos devengados)	2	1	3	4	5	3	3
<i>Autorealización</i>							
Sugerencias emitidas	3	4	2	5	2	8	4
Participación en gestión	8	6	3	4	5	4	5
<i>Prestigio</i>							
Evaluación soc. del producto	2	5	6	1	4	6	4
Cumplimiento fiscal	1	3	2	4	1	1	2
Devoluciones	10	10	10	10	10	10	10
Bajas por despido	6	4	8	8	7	8	7
Reclamaciones	7	9	9	8	7	8	8

Nota explicativa: Cada experto consigna un peso o importancia relativa para cada indicador seleccionado. El peso definitivo de cada indicador será el promedio aritmético de los pesos concedidos por los seis expertos o responsables en este caso.

Fase 3. Previsión de niveles a realizar en el periodo

3.1. INDICADORES DE SALIDA

a) Dirección general

Indicador	Intervalo de previsión		Previsión (%)	Porcentaje de previsión
	Nivel pésimo (%)	Nivel óptimo (%)		
Cuota de mercado	5	7	6,6	80
Rentabilidad capital empleado	5	20	16,25	75
Reservas	3	8	6	60
Dividendos	10	50	34	60
Zonas ajardinadas	0	50	35	70
<i>Promedio</i>				69

Nota explicativa: Compruébese en los cuadros que siguen cómo el nivel de ambición de la dirección comercial en el indicador «ventas al contado» ha sido del 90% sobre el 100% ideal, en contraste por ejemplo con el bajo nivel de ambición mostrado por la dirección general en los indicadores «reservas» y «dividendos», que sólo llega al 60%. Los promedios obtenidos son también interesantes de comparar.

b) Dirección comercial

Indicador	Intervalo de previsión		Previsión (%)	Porcentaje de previsión
	Nivel pésimo	Nivel óptimo		
Ventas al contado	5 %	75 %	68 %	90
Ventas a crédito	75 %	5 %	26 %	70
Ventas incobrables	50 %	0 %	20 %	80
Gastos de publicidad	20 %	3 %	7,25 %	75
Evaluación soc. del producto	3 %	30 %	24,6 %	80
Clima social (dir. comercial)	2	20	16,4	80
<i>Promedio</i>				79,1

c) Dirección de fabricación

Indicador	Intervalo de prevision		Prevision	Porcentaje de prevision
	Nivel pésimo	Nivel óptimo		
Control de calidad	1	8	6,95	85
Devoluciones en ventas	20 %	0 %	4 %	80
Reclamaciones	10 %	0 %	1,5 %	85
Investigación	0	10	7	70
Patentes	0	20	17	85
Clima social (dir. fabricación)	2	20	17,4	85
<i>Promedio</i>				81,6

d) Dirección de personal

Indicador	Intervalo de prevision		Prevision	Porcentaje de prevision
	Nivel pésimo	Nivel óptimo		
Clima social general	1	30	24,2	80
Clima social (dir. personal)	2	20	15,4	75
Adaptación profesional	10 %	40 %	34 %	80
Participación en gestión	0	8	5,2	65
Sugerencias emitidas	0	10	7	70
Incentivación	5	9	7,48	62
Bajas por despido	50	5	11,75	85
Huelgas	10.000	1.000	2.800	80
Accidentes	10	0	2,2	78
Absentismo	30 %	5 %	8,75 %	85
Sanciones	10	3	4,05	85
<i>Promedio</i>				76,8

c) Dirección de administración

Indicador	Intervalo de prevision		Prevision	Porcentaje de prevision
	Nivel pésimo	Nivel óptimo		
Liquidez	3 %	7 %	6,6 %	90
Garantía	0 %	15 %	12,75 %	85
Saldos deudores	50 %	10 %	20 %	75
Cumplimiento fiscal	10	4	5,2	80
Amortizaciones fiscales	3	8	7,25	85
Clima social (dir. admón.)	2	20	15,4	75
<i>Promedio</i>				81,6

3.2. INDICADORES DE ENTRADA (GASTOS)

Área de responsabilidad	Intervalo de prevision		Prevision	Porcentaje de prevision (XP)
	Nivel pésimo	Nivel óptimo		
Dirección general	20	12	18	75
Dirección comercial	130	100	110	33
Dirección de fabricación	185	160	175	60
Dirección de personal	82	60	80	91
Dirección de administración	70	60	65	50

Nota explicativa: En estos indicadores de gastos (cuyo porcentaje debe disminuir), nótese también el considerable esfuerzo de ahorro previsto por la dirección comercial (33%) frente al escaso esfuerzo de la dirección de personal (91%).

3.3. PREVISIÓN DE EFICIENCIAS GLOBALES

Dirección general	$TP_G = \frac{YP_G}{XP_G} = \frac{69}{75} = 0,9$
Dirección comercial	$TP_C = \frac{YP_C}{XP_C} = \frac{79,1}{33} = 2,6$
Dirección de fabricación	$TP_F = \frac{YP_F}{XP_F} = \frac{81,6}{60} = 1,3$
Dirección de personal	$TP_P = \frac{YP_P}{XP_P} = \frac{76,8}{91} = 0,8$
Dirección de administración	$TP_A = \frac{YP_A}{XP_A} = \frac{81,6}{50} = 1,6$
Índice integrado (TP)	$TP = \frac{69+79,1+81,6+76,8+81,6}{75+33+60+91+50} = 1,2$

Nota explicativa: Al relacionar previsiones de salida con previsiones de entrada, tenemos una dirección comercial muy ambiciosa, con un índice de 2,6, frente a los índices de 0,9 y 0,8 de las direcciones de general y personal, respectivamente. El índice integrado muestra un valor superior a la unidad, lo que quiere decir íteramente positivo en su grado de ambición.

Fase 4. Registro de realizaciones y cálculo de desviaciones

4.1. INDICADORES DE SALIDA

a) Dirección general

Indicadores	Resultados			Peso
	Previsión	Realización	Desviación	
Cuota de mercado	80	78	-2	8
Rentabilidad del capital	75	80	5	10
Reservas	60	65	5	5
Dividendos	60	60	0	6
Zonas ajardinadas	70	72	2	4
Totales	345	355	10	33
Promedios	69	71	2	6,6

CÁLCULO Y PRESENTACIÓN RESUMIDA

b) Dirección comercial

Indicadores	Resultados			Peso
	Previsión	Realización	Desviación	
Ventas al contado	90	65	-25	10
Ventas a crédito	70	95	25	5
Ventas incobrables	80	72	-8	10
Gastos de publicidad	75	95	20	3
Evaluación social del producto	80	90	10	4
Clima social	80	82	2	5
Totales	475	499	24	37
Promedios	79,1	83,1	4	6,1

c) Dirección de fabricación

Indicadores	Resultados			Peso
	Previsión	Realización	Desviación	
Control de calidad	85	67	-18	8
Devoluciones en ventas	80	78	-2	10
Reclamaciones	85	90	5	8
Investigación	70	63	-7	5
Patentes	85	75	-10	4
Clima social	85	86	1	8
Totales	490	479	-11	43
Promedios	81,6	79,8	-1,8	7,1

d) Dirección de personal

Indicadores	Resultados			Peso
	Previsión	Realización	Desviación	
Clima social general	80	90	10	7
Clima social (dir. personal)	75	76	1	5
Adaptación profesional	80	72	-8	5
Participación en gestión	60	65	5	5
Sugerencias emitidas	70	65	-5	4
Incentivación	62	65	3	5
Bajas por despido	85	100	15	7
Huelgas	80	85	5	6
Accidentes	78	80	2	4
Absentismo	85	80	-5	4
Sanciones	85	90	5	3
Totales	845	843	-2	56
Promedios	76,8	76,6	-0,18	5

e) Dirección de administración

Indicadores	Resultados			Peso
	Previsión	Realización	Desviación	
Liquidez	90	85	-5	7
Garantía	85	80	-5	8
Saldos deudores	75	77	2	6
Cumplimiento fiscal	80	81	1	2
Amortizaciones (fiscales)	85	90	5	4
Clima social	75	72	-3	5
Totales	490	485	-5	32
Promedios	81,6	80,8	-0,8	5,3

Resumen

Área de responsabilidad	Resultados			Peso
	Previsión	Realización	Desviación	
Dirección general	69	71	2	6,6
Dirección comercial	79,1	83,1	4	6,1
Dirección de fabricación	81,6	79,8	-1,8	7,1
Dirección de personal	76,8	76,6	-0,18	5,0
Dirección de administración	81,6	80,8	-0,8	5,3

4.2. INDICADORES DE ENTRADA (GASTOS)

Área de responsabilidad	Resultados			
	Previsión (Px)	Realización (X)	Desviación (Dx)	
Dirección general	75	80	-5	
Dirección comercial	33	45	-12	
Dirección de fabricación	60	62	-2	
Dirección de personal	91	85	6	
Dirección de administración	50	56	-6	

Nota explicativa: El objetivo de reducción de gastos marcado por la dirección comercial (33 %) fue demasiado ambicioso y no ha podido cumplirlo a pesar de obtener el menor porcentaje (45 %) de todas las direcciones. Cabe señalar, por contra, el escaso esfuerzo programado por la dirección de personal (91 %), lo que le ha permitido el mejor resultado en términos de desviaciones (6 %), aun ocasionando el más alto grado de realización de gastos.

Fase 5. Presentación de resultados

5.1. CÁLCULO DE EFICIENCIAS GLOBALES (CON SALIDAS SIN PONDERAR)

Dirección general	$T_g = \frac{Y_g}{X_g} = \frac{71}{80} = 0,8$
Dirección comercial	$T_c = \frac{Y_c}{X_c} = \frac{83,1}{45} = 1,8$
Dirección de fabricación	$T_f = \frac{Y_f}{X_f} = \frac{79,8}{62} = 1,2$
Dirección de personal	$T_p = \frac{Y_p}{X_p} = \frac{76,6}{85} = 0,9$
Dirección de administración	$T_a = \frac{Y_a}{X_a} = \frac{80,8}{56} = 1,4$
Índice integrado	$TP = \frac{71 + 83,1 + 79,8 + 76,6 + 80,8}{80 + 45 + 62 + 85 + 56} = 1,1$

Nota explicativa: Relacionando los porcentajes de salidas con los porcentajes de entradas, obtenemos los coeficientes de eficiencia $T = Y/X$. Destaca el buen resultado de la dirección comercial gracias sobre todo al bajo porcentaje de gastos (45%). Estos coeficientes se refieren a las salidas sin ponderar.

5.2. CLASIFICACIÓN POR GRADOS DE EFICIENCIA GLOBAL

1. Dirección comercial	1,8
2. Dirección de administración	1,4
3. Dirección de fabricación	1,2
4. Dirección de personal	0,9
5. Dirección general	0,8
Índice integrado (1,8 + 1,4 + 1,2 + 0,9 + 0,8)/5	1,22

Nota explicativa: Este cuadro simplemente ordena de mejor a peor los resultados de la tabla anterior a efectos de presentación.

5.3. DESVIACIONES EN EFICIENCIAS GLOBALES (SIN PODERAR)

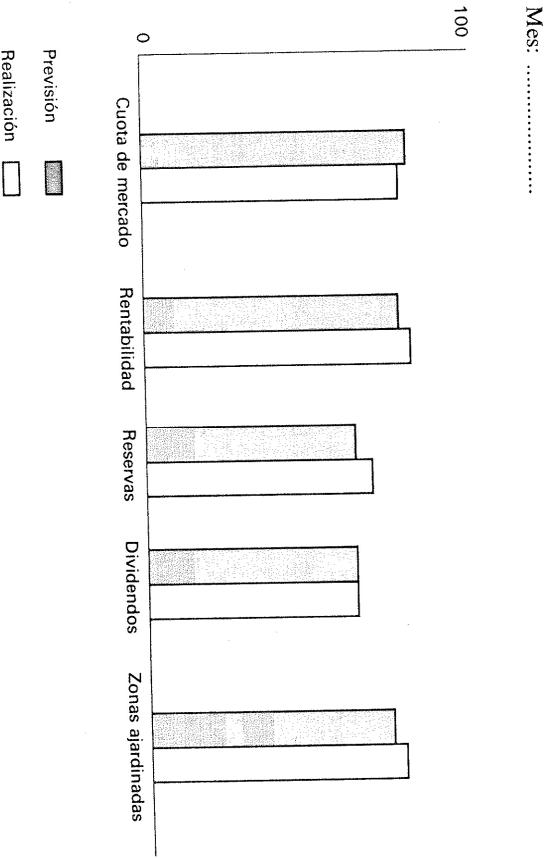
Área de responsabilidad	Previsión	Realización	Desviación
General	0,9	0,8	-0,1
Comercial	2,6	1,8	-0,8
Fabricación	1,3	1,2	-0,1
Personal	0,8	0,9	0,1
Administración	1,6	1,4	-0,2

Nota explicativa: Se comparan ahora los coeficientes de eficiencia previstos (ver cuadro 3.3) con los realizados sin ponderar (cuadro 5.1). El mejor resultado lo obtiene la dirección de personal, con una desviación positiva de 0,1.

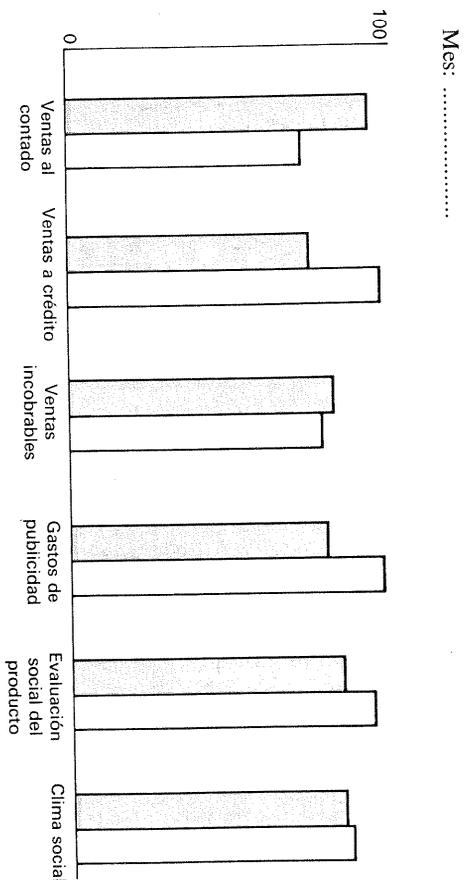
Los gráficos que siguen son sólo una breve muestra de las presentaciones que se pueden dar a los indicadores anteriores, con el único fin de facilitar su lectura rápida.

Fase 4.1. Salidas. Desviaciones

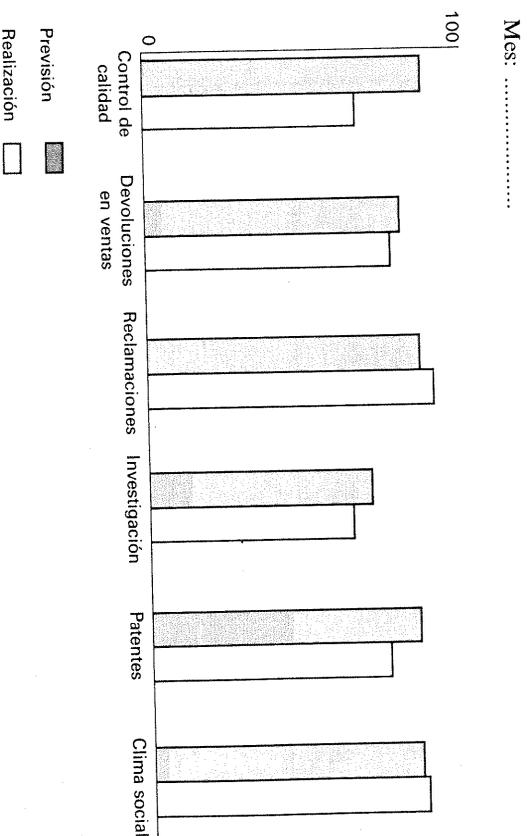
a) Dirección general



b) Dirección comercial

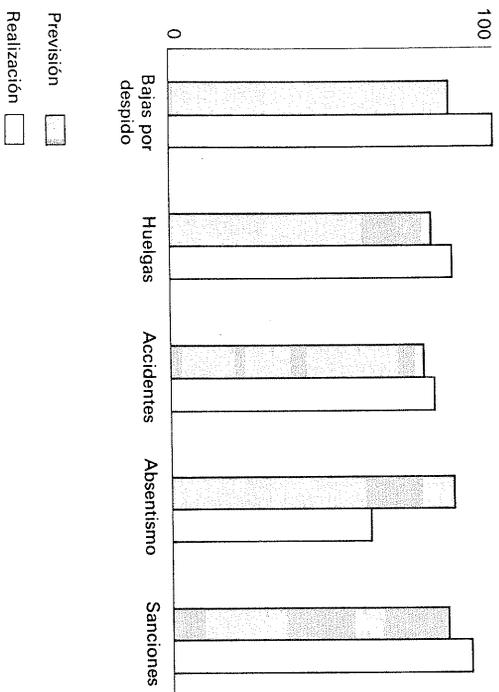
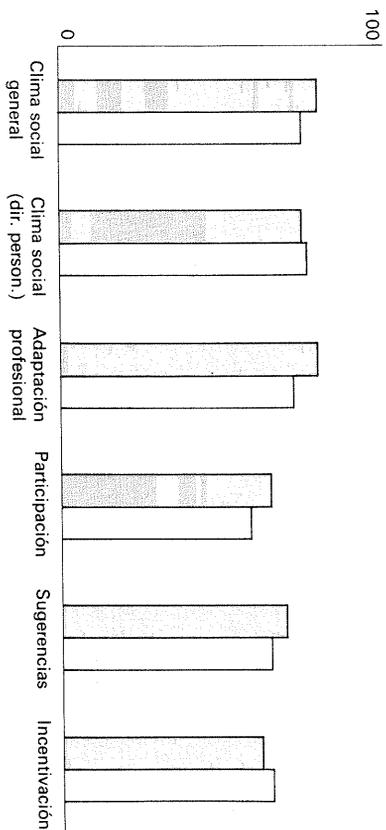


c) Dirección de fabricación



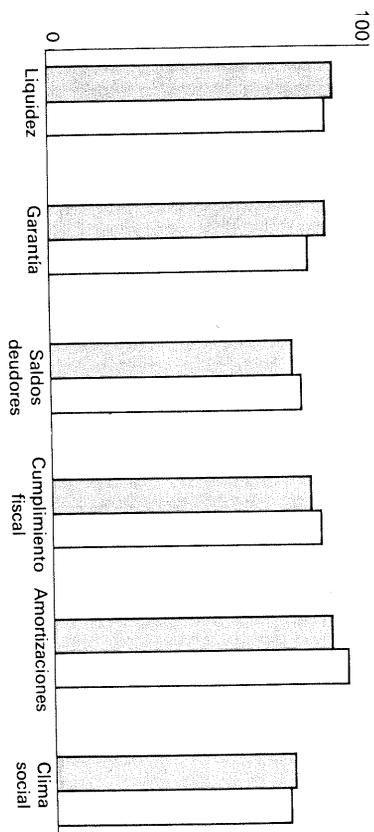
d) *Dirección de personal*

Mes:



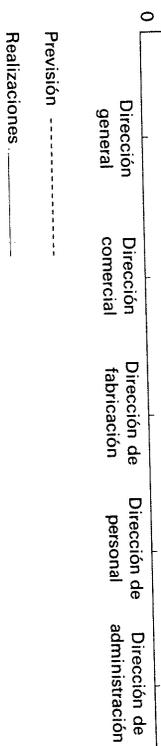
e) *Dirección de administración*

Mes:



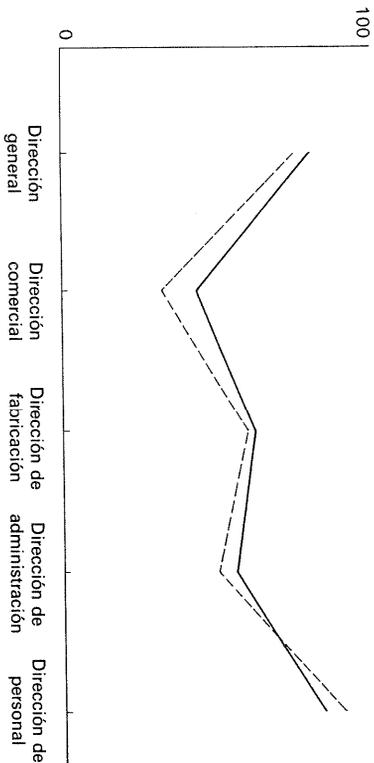
Mes:

Fase 4.1. Salidas: Gráfico comparativo previsión-realizaciones



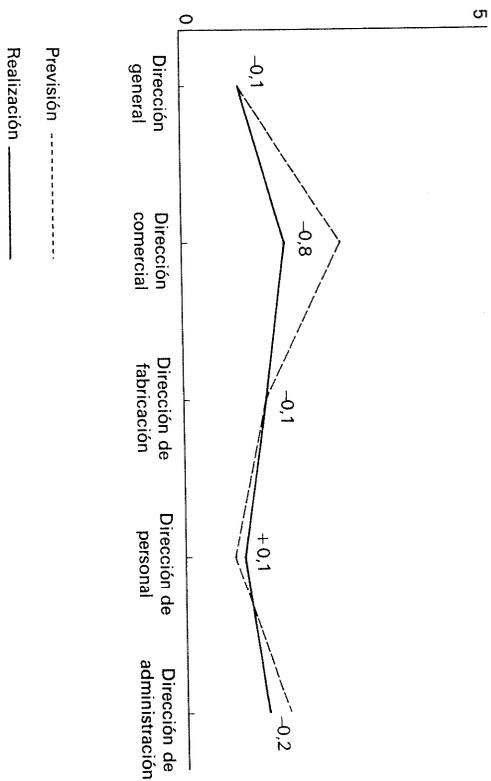
Fase 4.2. Entradas: Gráfico comparativo previsión-realizaciones

Mes:



Fase 5.3. Eficiencias globales: Comparación previsión-realización

Mes:



Fase 5.2. Clasificaciones por grados de eficiencia global

Mes:

Acumulado año:

