



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL

"EL BALANCE SOCIAL COMO PROPUESTA PARA
DIAGNOSTICAR EL NIVEL DE RESPONSABILIDAD
SOCIAL EN LAS EMPRESAS MEXICANAS"

TRABAJO RECEPCIONAL

SEMINARIO DE AREAS SUSTANTIVAS DE TRABAJO
SOCIAL "ADMINISTRACION INTEGRAL Y
DESARROLLO DEL FACTOR
HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN TRABAJO SOCIAL

P R E S E N T A N :

GONZALEZ JIMENEZ LUZ MARIA

MARTINEZ OLIVA NANCY



DIRECTORA: MTRA. ANGELICA HERRERA LOYO

MEXICO, D.F.

2004



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

DEDICATORIAS

*En memoria del ser más especial en mi vida:
a ti mamá.*

*A mis tías Elena, Martha, Irma y Lupe
por todo su apoyo y comprensión.*

*A mis primos Ale, Sandra,
Eduardo y Migue.*

*A Karla por tu apoyo incondicional y
por esa gran amistad que la Universidad
nos permitió compartir.*

*A Ivonne, Elizabeth y Claudia
por la amistad de tantos años, por su apoyo
y simplemente por existir.*

*A Magally y Ale por celebrar mis éxitos y
hacerme más ligeros los momentos difíciles.*

*A Miguel Ángel por tu apoyo y
cariño cuando más lo necesite.*

*A una gran persona, nuestra asesora, la
Maestra Angélica Herrera Loyo por su
Paciencia, tiempo y apoyo en este trabajo.*

A Dios por permitirme estar aquí y ahora.

*A todos aquellos que de alguna manera
contribuyeron a la realización de este trabajo y fueron
fuente de estímulo, comprensión apoyo y cariño.*

GRACIAS.

LUZ MA.

**“ AYER SOÑÉ QUE PODÍA,
HOY PUEDO”.**

Facundo Cabral.

**VES COSAS Y DICES, ¿POR QUÈ?
PERO YO SUEÑO COSAS QUE NUNCA FUERON
Y DIGO, ¿POR QUÈ NO?**

Después de un complicado camino recorrido, tengo ante mí, recuerdos gratos llenos de esperanzas que me llenan de satisfacciones; así como tropiezos de los que acepto mis errores y trabajo en ellos para depurarlos, estos acontecimientos conforman ahora un escalón de la gran escalinata. Sin embargo, existen personas que formaron parte esencial para este logro.

Por lo cual me es grato compartir y dedicar este trabajo con mi mamá. La persona que siempre he admirado y ha sido parte fundamental en mi formación, como una muestra de gratitud, porque si para mí es una satisfacción, que para ti sea un triunfo.

Luz Ma. por confiar en mí y brindarme la oportunidad de dar este paso juntas, por tolerarme, respetar mis decisiones y porque aparte de compartir este trabajo, siempre mantengamos nuestra amistad.

A mis abuelitos por el apoyo incondicional que me han demostrado y porque se que siempre están conmigo.

Porque quizá sin proponértelo, estuviste conmigo en momentos indispensables por permitirme conocerte y compartir tu tiempo conmigo, porque formas parte de locuras universitarias, y porque pese a las distancias siempre estaré contigo.
(DAPR)

A la Mtra. Angélica, por compartir su tiempo y conocimientos, por comprometerse y demostrar que la diferencia entre profesionista y profesional, no son sólo letras, sino actitudes y acciones, por ser un ejemplo a seguir.

Mis experiencias como mis amigos son la riqueza mas grande que he acumulado, a ellos, a quienes confiaron y creyeron en mí les agradezco su fidelidad y les reitero mi compromiso y lealtad

y a quienes dudaron y esperaban mi rezago igual gracias, porque lejos de detenerme, fueron un impulso para tener la ambición suficiente y lograr una satisfacción más, permitiéndome conocer que es mejor caminar por donde no hay vereda y dejar una huella.

NANCY

CONTENIDO

	PÁGS.
INTRODUCCIÓN	1
I. LAS EMPRESAS EN MÉXICO	3
1.1 Contexto empresarial	3
1.2 Perfil del empresario	7
1.3 Responsabilidad social de las empresas	11
II. EI BALANCE SOCIAL	16
2.1 Conceptos fundamentales relacionados con el Balance Social	16
2.2 El Balance Social, sus características e impacto	19
2.2.1 Contribuciones del Balance Social	20
2.2.2 Ventajas y desventajas del Balance Social	21
2.3 Áreas del Balance Social	23
2.3.1 Área Interna	24
2.3.1.1 Necesidades del trabajador	24
2.3.1.2 Satisfacción – insatisfacción laboral	30
2.3.1.3 Integración y desarrollo del personal	33
2.3.1.4 Características sociolaborales del personal.	38
2.3.1.5 Servicios sociales de la empresa al personal	53
2.3.2 Área Externa	55
2.3.3.1 Relaciones Primarias	56
2.3.3.2 Relaciones con la Comunidad	61
2.3.3.3 Relaciones con otras Instituciones	63
III. PROPUESTA METODOLÓGICA SOBRE BALANCE SOCIAL	66
3.1 Intervención del Trabajador Social en empresas.	66
3.2 Esquema general de la Propuesta	67
3.2.1 Investigación	70
3.2.2 Diagnóstico	70
3.2.3 Definición de indicadores	72
3.2.4 Diseño de instrumentos para la obtención de información y presentación de resultados	73
3.2.5 Aplicación de instrumentos	88
3.2.6 Informe del Balance Social	88
3.2.7 Evaluación	89
CONCLUSIONES	90
BIBLIOGRAFÍA	92

INTRODUCCIÓN

El cambio organizacional se ha convertido en uno de los conceptos en boga en los últimos años a partir de las condiciones que el entorno agresivo y turbulento de hoy impone a las empresas.

El hecho de que las organizaciones deban aprender a vivir en el cambio, anticipándose con decisiones transformadoras que permitan su supervivencia y desarrollo, en medio de un entorno tan competitivo, conduce a una concepción esencialmente estratégica de la gerencia.

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, esto significa que el medio determina en gran parte su funcionamiento y a su vez influye en él, por tanto no podría entenderse una organización cuya dinámica sea ajena a lo que acontece en su entorno político, económico y social, lo que implica 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.

Se precisa entonces de una metodología con una herramienta que permita a las empresas evaluar, medir, cuantificar y planificar el cumplimiento de esta función social para un mejoramiento progresivo de las organizaciones y su entorno, en este sentido es el Balance Social la metodología propuesta para tal efecto.

El trabajo que se presenta a continuación es un estudio monográfico de investigación, producto de la revisión teórico metodológica de los autores consultados, con función informativa que presenta y organiza los datos obtenidos sobre el Balance Social a través de diversas fuentes como bibliografías, hemerografías, trabajos profesionales y páginas web analizadas con una visión crítica, con lo que se obtuvo un panorama más amplio dando pauta a la realización de una propuesta que permite incursionar en el ámbito empresarial como los profesionistas idóneos para evaluar la Responsabilidad Social.

Cabe mencionar que si bien es cierto, la propuesta no ha sido operacionalizada en la práctica, pero tiene un aporte palpable pues se trata de un tema que aunque en otros países de América Latina y Europa ha tenido gran impacto, en nuestro país es poco conocido y que como profesionales de las Ciencias Sociales se le puede dar un enfoque para lo que ha sido diseñado, lo social.

Sin embargo el trabajo no termina aquí, esto es solo el inicio de un gran aporte a las empresas, de ahí el interés en compartir este trabajo y dejarlo como antecedente para que futuras generaciones incursionen en el ámbito empresarial, operacionalizándolo y modificándolo si así lo requiere, pero sin perder de vista el enfoque social, y a la carrera de Trabajo Social para que lo adopte y defienda como una herramienta útil en el actuar empresarial.

El estudio monográfico se divide en tres capítulos, en los cuales se presenta el contexto general en el que se encuentran inmersos las empresas y los empresarios mexicanos, así como su actuar frente a la Responsabilidad Social, posteriormente se presenta su fundamentación a partir de la teoría de sistemas y conceptos básicos abordando también los requerimientos para su implementación. Finalmente se retoma el actuar del Trabajador Social en las empresas y se propone una metodología para el desarrollo del Balance Social.

CAPITULO I. LAS EMPRESAS EN MÉXICO

Para poder impulsar el tema del análisis es necesario conocer el contexto en el que se desarrollan las empresas, así como las características principales del empresario mexicano, mismas que podrían explicar su limitada participación dentro de la Responsabilidad Social.

En este capítulo se abarcará el contexto empresarial y el perfil del empresario mexicano a través del análisis de la concepción de diversos autores; sus motivos de resistencia a asumir su Responsabilidad Social, misma a la que se hará referencia posteriormente y los argumentos que se han empleado en otras regiones similares y especialmente en América Latina.

1.1 CONTEXTO EMPRESARIAL

La situación mundial exige una nueva relación en las formas de producción y organización. Es evidente que en las sociedades, se están dando cambios profundos en el entorno político, económico, social y cultural que orillan a países, instituciones y empresas, a adoptar y desarrollar estrategias para enfrentar con éxito estas circunstancias.

La globalización es uno de los conceptos más debatido en la actualidad, cuando a partir de fines de los ochenta hubo una conciencia del enorme desarrollo en el ámbito internacional y la amenaza que suponía sobre la integridad de países como el nuestro.

El proceso de la globalización, como forma de funcionamiento de la economía mundial, ha cobrado tal fuerza en los últimos años que ha terminado por enajenar a prácticamente todas las corrientes científicas, pues ocasiona un gran involucramiento de la sociedad en general, no sólo en el ámbito económico, sino en el social y político; sin embargo se le interpreta de diferentes maneras y le asocian significados de muy diversa índole, se ha constituido en un término de uso obligado en las referencias al entorno mundial y al funcionamiento de la economía internacional. La globalización constituye un componente en el funcionamiento futuro y presente de la economía mundial, abarcando aspectos no económicos, tales como: medio ambiente, interés en la comunidad y atención social al factor humano dentro de las organizaciones.

Por otra parte se puede decir que la economía ha estado constituida por el trinomio de crisis, incremento de la competencia y aceleración del cambio tecnológico, mientras que los procesos de globalización se han ido constituyendo en mecanismos para la acentuación de la competencia, se han realizado modificaciones en la base tecnológica, aunque muchas de estas no han alcanzado su nivel de difusión de una amplitud y profundidad suficientes como para arribar a un uso estrictamente generalizado de las nuevas tecnologías, en el desenvolvimiento de los mercados de capitales, el cambio tecnológico ha constituido el soporte material de la globalización de las finanzas de los años más recientes, las empresas transnacionales son

destinatarias de primer orden del proceso de globalización y son sus necesidades, sus intereses y su lógica de funcionamiento, los que se imponen como uno de los principales criterios rectores de dicha globalización.

En el término globalización se han concentrado tanto comportamientos objetivos como percepciones e interpretaciones interesadas en la realidad. En cuanto a la existencia o no de una economía mundial, se tiende a asignar a la globalización un carácter de verdadero parte aguas en la historia económica mundial, en la medida en que se asocian a ella dos grupos de fenómenos: que a través de la globalización se concierte el tránsito de un sistema de economías nacionales, a un sistema de economía mundial inexistente y que la globalización sería sinónimo de desaparición de Estados.

Por tanto, pensar en alternativas de la economía exige observar las grandes tendencias que se están imponiendo en el mundo, donde la mayoría de los políticos tratan de encontrar las formas más adecuadas de insertar las economías nacionales, los empresarios desde la óptica de acumulación de capital, los trabajadores y sus organizaciones tratando de imaginar y calcular los impactos en el empleo y salarios, la clase media ubicando el proceso de la esfera del consumo y los dirigentes gubernamentales en la soberanía. En este sentido la competencia se vuelve el eje de la globalización, la eficiencia y eficacia se tornan en metas obligadas para insertarse adecuadamente a la nueva forma y movimiento del sistema, no solamente busca la mejor inserción, sino lograr una posición de masa para que la competencia se extienda a todos los ámbitos de la vida social.

En el caso de América Latina, la década de los ochenta es el inicio de un cambio radical en el desarrollo de este sector, quienes enfrentan una nueva expansión del capitalismo mundial que impacta a estos países y en donde sólo algunos de ellos responden de manera rápida a las nuevas circunstancias. Entre estas últimas se cuentan los nuevos procesos de apertura a los mercados exteriores, la entrada o intensificación de la competencia internacional, mayor participación de grupos y segmentos de la sociedad y un nuevo papel, menos protagónico por parte del Estado. Al mismo tiempo, empiezan a crearse nuevos "polos de desarrollo" que sustituyen a los que prevalecieron en el pasado dentro del modelo de desarrollo hacia adentro o producción sustitutiva de importaciones. En este tipo de países (latinoamericanos) esto se manifiesta más en la esfera de efectos sufridos que de beneficios alcanzados. Sin embargo, la globalización es una realidad en si misma, que se impone sobre las circunstancias y las voluntades

En lo que respecta a México el proceso de globalización empieza a darse en el momento en que se inicia la apertura de la economía. Esto sucede a partir de la incorporación de México al GATT en 1986; se continúa con la llamada apertura unilateral de las fronteras en 1989, y se consolida con la negociación y aprobación de los tratados de libre comercio, desde 1994. Con ello el país cerraba su ciclo histórico del modelo de sustitución de importaciones, con todo lo que ello significaba y se adentraba para bien y mal dentro de los marcos de una economía global. Se tuvieron que pagar precios muy altos por ello, toda vez que, como se ha mostrado, parte principal de todo ese proceso se dio simultáneamente con los de ajuste de la

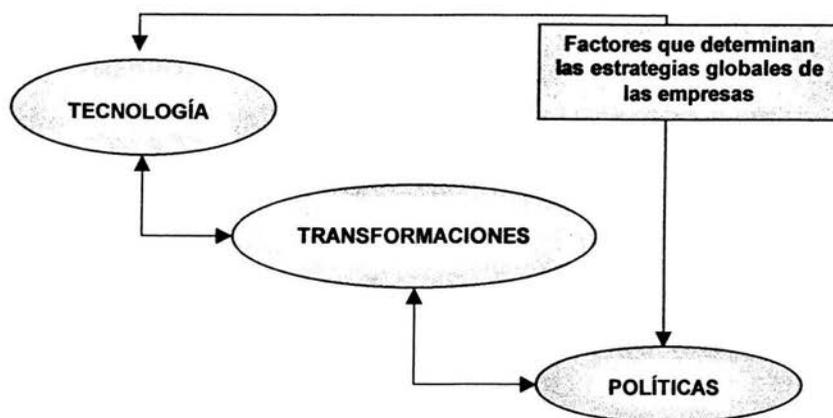
economía: eliminación de subsidios a la industria, venta de empresas paraestatales, reducción radical arancelaria, cierre de miles de empresas que no resistieron la apertura indiscriminada del mercado, entre otros aspectos. En esta materia la globalización en México ya no es un problema a debate, sino de acción.

“La incorporación de los sectores productivos al sistema de subcontratación internacional se ha convertido en premisa necesaria, aunque no suficiente, para el desarrollo, la política del gobierno mexicano en los últimos diez años se orientó a conseguir ese objetivo, diseñando mecanismos de apoyo al sector de la gran empresa para facilitar su inserción en los mercados internacionales”.¹

Es importante señalar que este proceso de globalización esta determinado por la creciente actividad de las empresas internacionales o transnacionales, pero el papel desempeñado por estas solo puede ser captado adecuadamente si se consideran las fuerzas más amplias que inciden sobre ellos. “En este sentido se pueden mencionar tres factores fundamentales que determinan las estrategias globales de las empresas.

- a) Tecnología: la revolución tecnológica redujo los costos de comunicación y transporte, con lo cual se abatieron las distancias y se intensificó la competencia nacional e internacional.
- b) Transformaciones en el entorno neoeconómico: se facilitó el acceso a factores de producción gracias a lo cual se abrió la oportunidad de abatir costos y elevar la rentabilidad, se hicieron más notorias las diferencias de productividad internacionales, cultura productiva y normas regulatorias, lo que obligó a aplicar políticas empresariales más flexibles.
- c) Políticas gubernamentales: la liberación del comercio aumentó la competencia en el mercado interno, pero también abrió oportunidades en mercados exteriores.”²

Fig. 1. Factores que determinan las estrategias de las empresas.



FUENTE. Elaboración propia.

¹ Pozas M A., *Industrial Restructuring in Mexico: Corporate Adaptation, Technological Innovation, and Changing Patterns of industrial Relations in Monterrey*. UCSD, San Diego 1993, p. 38

² Basaue Kunhardt Jorge, *Empresas Mexicanas ante la Globalización*, Ed. Dgapa, México 2000. p. 75.

En este sentido, una de las claves para entender el proceso actual de transformaciones en la economía mundial se encuentra en el acontecer de las empresas, dándose con ello una expansión empresarial acompañada de un fuerte contenido ideológico que hoy en día postula al mercado sin restricción como el único motor del cambio y a las empresas que se globalizan como el tipo de individuo al que se debe aspirar. La confusión y la violencia son los comportamientos que parecen definir el contexto en el que se desenvuelven las empresas del naciente siglo.

“Es un entorno confuso porque el proceso globalizador con los cambios políticos, económicos y culturales que este implica ha redundado en un ambiente cambiante donde las viejas reglas no operan y las nuevas aún están por escribirse. Es también un ambiente violento, pues la feroz competencia entre los grandes monopolios empresariales (a lo que conlleva la globalización) ha provocado que un considerable sector de la comunidad empresarial adopte la filosofía de la especulación y la destrucción del contrario, sin reparar en conceptos como la Responsabilidad Social y el bien común.”³

El análisis de este proceso pone al descubierto su complejidad y las dificultades que enfrentan las empresas, reflejo fiel de los problemas que viven los países en desarrollo en el contexto de la nueva economía mundial. Del análisis se desprende además la necesidad de una política económica que reconozca la diversidad regional del país y las dificultades de la mayor parte de las empresas para entrar en el juego de la globalización.

La tecnología, la producción, el comercio y el trabajo personal, sólo por mencionar algunos, apuntan a la competencia sin medida como única forma de triunfo social. “Ser competitivo ha dejado de ser un medio para convertirse en un fin. La competitividad ha adquirido la categoría de credo universal, el rango de ideología”⁴

De tal forma, las empresas tienden a desvincularse de su contenido social original para enfocarse al actuar redituable para ellas, en términos financieros.

En este contexto, la globalización puede ser vista como un factor estratégico de desarrollo en el cual, las empresas mexicanas, deben enfrentar la circunstancia de una competencia internacional con mejores recursos humanos otorgando la misma importancia que se deposita en los ámbitos financieros y tecnológicos a la Responsabilidad Social. A final de cuentas se trata de que México alcance el carácter de una sociedad desarrollada, y esto sólo se da cuando las personas que la integran son sanas, productivas, informadas, libres, y han adquirido la capacidad de disfrutar, convivir y aprender a lo largo de la vida. Es decir, cuando desarrollan una vida de calidad. De acuerdo con ello, lo único que da sentido a la idea de desarrollo es el mejoramiento permanente de la calidad de vida de las personas. Lo que incluye calidad en el trabajo, recreación, salud, etc.

³ Llano Cifuentes, Carlos. “El empresario del siglo XXI”, *Reforma – Suplemento independiente Expo Management*. México, D.F. 02 de abril 2003. p 24

⁴ Petrella, Ricardo. *Los límites de la competitividad*. Ed. Sudamericana, Buenos Aires 1996, p. 16

La investigación acerca del comportamiento empresarial en México requiere plantearnos objetivos muy puntuales dentro de parámetros muy amplios con relación al conjunto de la economía mexicana, a sus recientes transformaciones y a su inserción en las tendencias actuales de la economía mundial. Y es con una visión amplia del aspecto económico, pero a su vez haciendo énfasis en lo social como pueden plantearse alternativas, pues cualquier política empresarial debe estar dirigida a objetivos tanto económicos como sociales dado que las primeras tienen que ver con aspectos que abarcan la competitividad, adopción de tecnología moderna, la adquisición de conocimientos, en tanto que los objetivos sociales están dirigidos primordialmente a ampliar las oportunidades para los trabajadores lo cual incluye entre otras cosas garantizar una seguridad social de calidad para ellos y sus familias, capacitación constante, buen ambiente de trabajo, que conlleven al incremento de calidad de vida y tareas conectadas con el cuidado del medio ambiente, entre otros. En suma; la acumulación de capital humano es hoy el principal motivo de crecimiento económico y requisito indispensable para su mejor distribución.

La llamada globalización se ha impuesto como punto de referencia para analizar el presente y tratar de vislumbrar el futuro, el gran reto ahora para las empresas deberá estar encaminado a dar respuesta a las exigencias provenientes del factor humano y traducirlas a programas con normas de calidad y significación de carácter social.

Por tanto, la opción viable de éxito, ahora, deberá ser reinventar las políticas empresariales sin aferrarse al pasado, dentro de un nuevo contexto, en una perspectiva global más amplia y trascendente para el ser humano, pues de él depende en gran medida el funcionamiento de la empresa.

1.2 PERFIL DEL EMPRESARIO

Para entender la limitada Responsabilidad Social que adquieren las empresas es fundamental conocer las características principales del empresario así como sus motivos de resistencia con la finalidad de buscar estrategias que motiven a este a emprender acciones con fines sociales.

Cabe señalar que si bien las empresas pueden recibir distintos tipos de sanciones sociales, en México el fortalecimiento a este sector fue a tal punto fomentado por el gobierno que históricamente ha gozado de un gran prestigio y estatus porque se entendió que contribuía al desarrollo del bienestar del país. Esta aprobación social predominante hizo que no se percibieran los conflictos entre las metas individualistas del empresario y aquellas de la sociedad. La primera característica sería entonces que su labor esta orientada al logro financiero y este se entiende estrechamente vinculado al poder.

Derossi indica dos características predominantes: un porcentaje muy relevante de empresarios nacieron en el extranjero o son de ascendencia extranjera y provienen de clases alta y media alta de la sociedad mexicana y están psicológicamente orientados

al cambio, cuentan con iniciativa y motivación y gozan de “...refinados antecedentes culturales, un alto nivel de educación y un alto nivel de capacitación profesional”.⁵

Según el grado relativo de distancia geográfica al poder político, las áreas industriales en que trabajan y algunos indicadores económicos, Derossi clasifica a los empresarios mexicanos en tres grupos de diferentes características:

- Empresario central dependiente: ubicado en el Distrito Federal y el Estado de México, caracterizado por su cercanía geográfica y fuerte poder de negociación; fue el más beneficiado por la protección gubernamental de la que dependió. En consecuencia, su éxito se fundamentó más en condiciones externas que en su propio esfuerzo, a pesar de lo cual su índice de innovación ha sido alto; difícilmente se preocuparía por las consecuencias de su gestión social.
- Empresario periférico dependiente: ubicado en los Estado como Jalisco o Puebla, con industrias tradicionales y pequeñas, han estado alejados del poder central y tampoco han tenido fuerza suficiente para desarrollarse en forma autónoma. Se han caracterizado por su falta de impulso empresarial y muy bajo índice de innovación.
- Empresario periférico autónomo: coinciden básicamente con los industriales establecidos en Monterrey, desarrollados al margen de la planeación económica del gobierno, con fuerte influencia del grupo de inmigrantes entrados al país a fines del siglo XIX. Actualmente implica la mayor concentración de industrias, propiedad de mexicanos. Sus principales características serían la diligencia, el empuje y la independencia.

Al parecer los tres tipos de empresarios aprovechan las circunstancias y los medios con que cuentan, sin embargo pocos son los que se han preocupado por asumir su Responsabilidad Social, han perdido de vista que la empresa es un espacio compuesto por el binomio económico – social, pues si bien tiene como fin primordial el producir bienes, a la par debe ser considerada como una de las principales fuentes de empleo y parte esencial, donde los individuos se interrelacionan y realizan sin olvidar que también es proveedora de medios que permiten satisfacer algunas de sus necesidades.

Con lo anteriormente planteado se podría pensar que los empresarios no están plenamente integrados al país, razón por la cual su papel no se encuentra orientado a la sociedad sino a objetivos de reducción de costos, crecimiento de la empresa o maximización de utilidades, incluso cuando este realiza actividades sociales, culturales o de beneficencia lo hacen para garantizar sus objetivos económicos personales, que en orden de importancia incluyen:

- Contribuir a una industria nacional poderosa.
- Influir en la planeación del desarrollo.
- Crear nuevos empleos.
- Trabajar para que México se transforme en una potencia mundial.

⁵ Derossi, Flavia. *El empresario mexicano*, UNAM. México 1977. p. 57.

Resulta obvio que salvo el tercer grupo de objetivos de índole económico-social los demás solo han dejado de ser microeconómicas para volverse macroeconómicas, pero sin ningún contenido social evidente.

Otro trabajo de consideración para el análisis de esta revisión lo constituye el realizado por de la Cerda y Núñez, ellos mencionan que salvo excepciones, los empresarios ocupan buenas posiciones sociales y cuentan con fortunas importantes que heredaron de sus padres, lo que les permite, como ya se mencionó, invertir solo cuando el éxito esta plenamente asegurado. La tendencia a hacer negocios en familia resulta también muy evidente.

La constatación anterior resulta compatible con varias características adicionales como: organizaciones cerradas al medio ambiente, liderazgo autocrático, a veces paternalista a cambio de lealtad y obediencia, persecución obstinada de la estabilidad y la seguridad, tradicionalismo y rigidez para adaptarse a los cambios del medio ambiente y aceptar procesos de modernización.

Los perfiles del empresario pueden diferir mucho según el tamaño de la empresa. Tratándose de pequeños empresarios existe muy poca teoría y estudios empíricos, De la Cerda y Núñez reproducen la siguiente descripción:

“...poseen un gran espíritu de trabajo, son excelentes técnicos, tiene deficiencias considerables en su habilidad para administrar, ignoran muchos de los aspectos técnicos, fiscales y legales sobre asuntos que afectan su empresa y tienden a desempeñar varios papeles a la vez”⁶

Se trata de personas con entusiastas pero con poca preparación en el ámbito empresarial, por lo que es casi imposible pensar que se preocupen de un aspecto externo a ellos y hasta cierto punto distante: la Responsabilidad Social de su empresa.

Si se analizan, en cambio, las elites empresariales, mucho más estudiadas por otra parte, nos conducen al análisis de los administradores profesionales, que cumplen funciones de ejecutivos. Ellos son pocos, provienen de clase media hacia arriba y su pensamiento es “moderno”. No se les evalúa ni son promovidos por su gestión social sino por sus aportaciones a la productividad, la eficiencia y la rentabilidad, por lo que difícilmente abogan por dar respuestas a las necesidades sociales.

Finalmente, en las pocas empresas públicas que aun quedan en el país, el reto es demostrar que pueden actuar de manera tan eficiente y competitiva como la actividad privada o atenerse a la posibilidad de desaparecer o cambiar de dueño, obviamente la Responsabilidad Social tampoco es una preocupación fundamental en este sector.

Contrario a lo que se ha mencionado hasta el momento, el empresario tiene una percepción diferente de si mismo. En 1974, Aranguren mostró la opinión de quienes en su momento fueron empresarios, mismos que planteaban:

⁶ De la Cerda Gastelum, José Foo. Núñez de la Peña. *La administración en Desarrollo: Hacia una ueva gestión administrativa en México y Latinoamérica*. Instituto de Capacitación y Estudios Empresariales, Ed. Diana. México, 1998. p.40.

- No tener una obsesión exclusiva por el lucro.
- No emplear a los trabajadores como cosas.
- Se preocupaban por el medio ambiente.
- Se interesaban por la desigualdad de ingresos.
- No favorecían la creación de la elite económica.
- No eran indiferentes a las preocupaciones de las mayorías populares.
- Sus valores y objetivos incluían productividad, visión de largo plazo, innovación, libertad política, visión humanista y preocupación por el bienestar general.

Veinte años después (1994) Carlos Llano Cifuentes, uno de los pensadores empresariales más importantes del México actual, realiza un estudio con empresarios mexicanos y en sus resultados sobresalen las siguientes características:

En el estilo de mando:

- Tienen una gran confianza en la autoridad personal y única.
- Consideran importantes las opiniones de sus subordinados.
- Juzgan que hay motivaciones más importantes que el dinero.
- Piensan que en el empresario valen otras cualidades además de la posesión de conocimientos.

En el estilo de estrategia:

- Prefieren una estructura plana, es decir que la distancia entre la dirección general y la base es corta y los niveles de mando son escasos.
- No desean la operación directa sino el mando para que otros operen.
- Utilizan como instrumento de control el estado de pérdidas y ganancias.
- Son partidario de cambios graduales por encima de los cambios bruscos.

Considerando estas percepciones, una forma de motivar a los empresarios a cambiar de actitud y emprender acciones con fines sociales es compartir con ellos las experiencias ya desarrolladas por otras empresas, las estrategias que emplean incluyendo el conocimiento de las determinantes de la conducta de los trabajadores y sus posibles consecuencias favorables para la empresa, aspectos que retomaremos en el siguiente capítulo, así como mayor difusión de los efectos logrados por las organizaciones que incluyen o colaboran con el desarrollo de programas sociales.

Para el caso mexicano, también de la Cerda y Núñez, al fundamentar la necesidad de un cambio cultural en las organizaciones, presentan dos casos exitosos de empresas. Una de las mismas definió ocho componentes de calidad de vida en el trabajo: compensación adecuada y equitativa, ambiente de trabajo seguro e higiénico, oportunidad para utilizar y desarrollar la capacidad de los individuos, oportunidad de crecimiento, significado social del trabajo desempeñado, balance entre el trabajo y otros componentes de la calidad de vida y constitucionalismo en el ambiente de trabajo. Su cumplimiento contribuyó a su éxito en lugar de constituir un efecto negativo.

El actual gobierno en el Plan Nacional de Desarrollo 2001 – 2006, propone el desarrollo de una cultura que promueva el trabajo como medio para la realización de las personas y para elevar su nivel de vida y el de sus familias. Esta nueva cultura debe fomentar el trabajo por medio del establecimiento de condiciones de empleo digno y bien remunerado. Su finalidad es propiciar la transparencia en las relaciones entre obreros, empresarios y gobierno así como difundir los valores de la nueva cultura laboral para crear un clima que favorezca la productividad y la competitividad.

Cabe mencionar que en Trabajo Social existe la experiencia de un modelo propuesto por la Maestra Angélica Herrera Loyo en donde se plantea que los problemas y necesidades sociales determinan la productividad, considerando a la empresa como una organización social e incluso como una comunidad, en la que los problemas son atendidos con un enfoque holístico.¹

Con los planteamientos antes presentados se muestra la gran relevancia que tiene el factor humano en las Organizaciones, no obstante los empresarios aun no han asumido en su totalidad la responsabilidad ante este sector.

De esta manera se puede decir que múltiples son las causas vinculadas al perfil del empresario que podrían explicar su poca atención a la problemática social, tales como la falta de conciencia de que la Responsabilidad Social puede contribuir al éxito, su tendencia a hacer negocio en familia y despreocuparse del resto de la población, las bases exclusivas de la productividad, eficiencia y rentabilidad que permiten a los empresarios alcanzar objetivos meramente económicos, aunque no se puede negar que existen algunas excepciones.

*“El nuevo modo de hacer la empresa requiere de un nuevo modo de ser del empresario”.*² El empresario del siglo XXI, por un lado debe ser capaz de adecuarse a los cambios que la globalización implica así como de ser especialista de sus servicios y productos; pero también debe poseer una amplia visión que le permita vincular el aspecto humano y el técnico-financiero de la empresa. Este nuevo empresario debe subordinar la competencia a la colaboración y sumar a los logros financieros su actuar por la Responsabilidad Social.

1.3 RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS

La interrelación entre las organizaciones y su entorno se ha hecho cada vez más importante. Las decisiones que se toman en las organizaciones grandes y complejas pueden por ejemplo, influir en la prosperidad de la comunidad, en las políticas de empleo o en la instalación de equipos para la reducción de la contaminación ambiental. La sociedad se ha conscientizado cada vez más de esta relación y como resultado de ello las empresas deben contemplarse como portadoras del bienestar social que va más allá de servir al público usuario. En la actualidad, los miembros de la sociedad están esperando algo más que una actuación efectiva en el ámbito económico de la empresa; también esperan una participación social adecuada.

¹ Herrera, Loyo Angélica, *Modelo de Trabajo Social Empresarial*. ENTS 1994, p. 1

² Llano Cifuentes, Carlos. “El Empresario del siglo XXI” *Reforma*, p 25.

Por lo tanto, la Responsabilidad Social de las empresas se ha convertido en un problema importante que debe atenderse hoy.

La idea de Responsabilidad Social es eminentemente ética. Es una implicación de la organización misma. La noción general de responsabilidad nos da la idea de responder a los actos propios, en este sentido es responsable quien responde a las consecuencias derivadas de sus acciones.⁹ Para Llano Cifuentes, sólo actúa de modo responsable quien puede dar las razones que validen su actuación, al margen de los resultados que luego se puedan dar una vez ejercida la acción.

La definición precisa de la Responsabilidad Social admite todavía varios significados pero todos coinciden en que tienen vinculación con la visión de los negocios que incorpora el respeto de los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente.

Fernández Villa lo define como “La respuesta que las organizaciones deben dar a las expectativas con los distintos sectores con los cuales deben interactuar para el cumplimiento de su razón social”.¹⁰

Para Idalberto Chiavenato “La Responsabilidad Social se refiere a la actuación socialmente responsable de sus miembros y las actividades de beneficencia y los compromisos de la empresa con la sociedad en general y de manera más intensa, con aquellos grupos o parte de la sociedad con que están más en contacto.”¹¹

A juicio de muchos autores lo característico de la Responsabilidad Social de la empresa, es que se trata de un concepto relativo que depende de las demandas concretas de una sociedad. Supone llevar la conducta de la empresa a un nivel congruente con las normas, los valores sociales y expectativas de resultados que prevalecen en un momento o espacio dado. Por consiguiente, la Responsabilidad Social de las empresas implica en primer término dar razón de sí misma y justificar su presencia en la sociedad.

“La Responsabilidad Social nace como una disciplina con la publicación del libro *Borden Social Responsibility of the Businessman* en 1953. En cuanto al proceso de sistematización, el discurso sobre Responsabilidad Social pasó por una primera etapa filosófica (1950-1960), donde se trata de definir como concepto abstracto, al tiempo que se replanteaban los fines de la empresa y de la economía. Se concluye que Responsabilidad Social hace referencia a la obligación ética o moral, voluntariamente asumida por la empresa como institución hacia la sociedad en su conjunto, en reconocimiento y satisfacción de sus demandas o en reparación de los daños que puedan haberle sido causados a ésta en sus personas o en su patrimonio común por la actividad de la empresa.”¹²

⁹ Campos Herrera. *Emprendedores para el desarrollo social*. Ed. Trillas. México, 2000. p 20.

¹⁰ Gallego F. Mery. “El Balance Social como herramienta de auditoría organizacional” *Revista Universidad Eafit*. Julio- Agosto- Septiembre. 1999. p. 30.

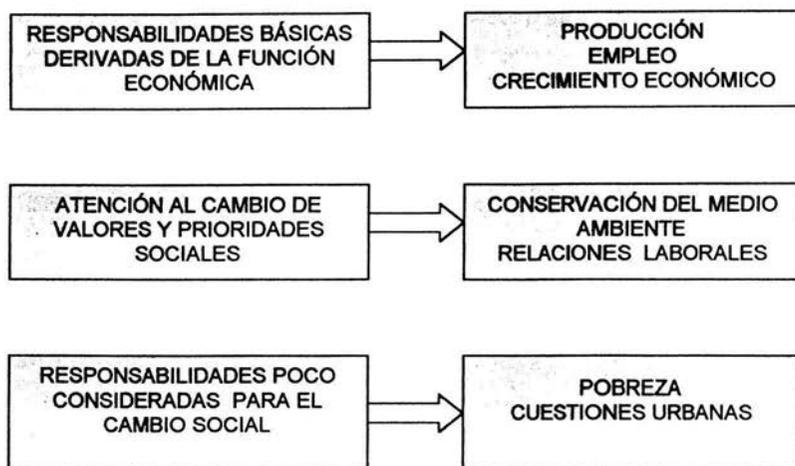
¹¹ Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*, Mc. Graw Hill. Colombia, 2002. p. 660.

¹² www.deres.org.uy. Responsabilidad Social

En la década de los setenta se especifican cuáles son las responsabilidades de la empresa. Al mismo tiempo, se empieza a hablar de Responsabilidad Social de la empresa y de resultados sociales.

Varias han sido las propuestas de concreción de las responsabilidades sociales de la empresa. Según el *Committee for Economic Development* de 1971 (en *Boatright*, 1993) la empresa tiene tres niveles de responsabilidad:

Fig. 2. Niveles de Responsabilidad Empresarial



Fuente: Elaboración propia

En 1980 se integra el discurso sobre Responsabilidad Social en la dirección estratégica, con el cual la empresa debe atender no solo a los accionistas sino a todos los grupos o individuos que afectan o son afectados por la actividad tendente al logro de los objetivos de la compañía.

“La Responsabilidad Social está orientada hacia la actitud y el comportamiento de las empresas frente a las exigencias sociales derivadas de sus actividades, lo cual implica la evaluación y compensación de las actividades sociales que genera la empresa, la ampliación del campo de sus objetivos y la definición del papel social que desarrollará para conseguir la legitimidad y la responsabilidad ante los diversos grupos humanos que la integran y conforman la sociedad en conjunto.”¹³

¹³ Chiavenato, ob, cit., p. 660.

Fig. 3. Responsabilidad Social de las empresas.



Fuente: Elaboración propia

Con lo anterior podemos afirmar que la Responsabilidad Social de las empresas está condicionada por el ambiente social, político y económico, así como por los grupos y las organizaciones implicadas.

El concepto de Responsabilidad Social se enseña en las mejores escuelas de negocios del mundo, y es generadora de las prácticas existentes de las mejores empresas, parte también de la existencia de una nueva realidad económica y social de las últimas décadas. Estos principios han demostrado ser exitosos en casos concretos de empresas líderes con resultados muy positivos en su gestión general. Este proceso se ha visto alentado como resultado de la presión proveniente de los consumidores, los proveedores, la comunidad, los inversionistas, las ONG's y otros sectores sociales. Aunque tuvo sus principios en los países más desarrollados, hoy se expande en todo el mundo y en particular en América Latina.

En México un trabajo relevante y continuo en cuanto Responsabilidad Social se refiere es el que realiza el Centro Mexicano para la Filantropía, A.C. (CEMEFI), que se propone, entre otros objetivos, conocer el comportamiento y las tendencias del sector empresarial en materia de Responsabilidad Social y facilitar la ejecución de programas socialmente responsables.

Al analizar la lista de empresas asociadas a CEMEFI, se encuentra que la mayor parte de ellas son subsidiarias nacionales de empresas transnacionales y están fuertemente influenciadas por la Responsabilidad Social que se ha desarrollado en otras latitudes (Citibank México, Coca Cola, Grupo Financiero BBV-Bancomer,

Hewlett-Packard, Janssen-Cilag, entre otras). Las áreas en las que estas empresas colaboran son: educación, salud, ecología, atención a minusválidos y medio ambiente.

Las empresas que se presentan a continuación son ejemplos de algunas prácticas que han sido premiadas por CEMEFI por su impacto positivo en la sociedad.

- Janssen-Cilag, por la práctica de "Eliminación de residuos", tendente a la disminución de desperdicios para preservar el medio ambiente (Área Medio Ambiente).
- Danone México, por la práctica "Construyamos sueños", dirigidos a niños con cáncer, abandonados, huérfanos, discapacitados o habitantes en zonas indígenas. (Área vinculación con la Comunidad).
- Cementos Apasco, por la práctica "Centros de capacitación agroforestal" cuyo objetivo es elevar el nivel y calidad de vida de los poblados aledaños a las plantas de la cementera (Área vinculación con la comunidad).
- Servicios Industriales Peñoles, por la práctica "Modelo de Desarrollo y Promoción Comunitaria", que apoya programas de salud, planificación familiar y conservación del medio ambiente. (Área Desarrollo Comunitario).
- Janssen-Cilag, por la práctica "Empleado Pensionado", que garantiza la calidad del personal mediante el control de sus niveles de satisfacción, desarrollo de capital intelectual y reducción de los factores de riesgo de trabajo y salud (Área de Calidad de Vida en la Empresa).

Para plantear la Responsabilidad Social en las empresas como en cualquier otra organización se debe estar conciente de que las consecuencias de su actividad afecta a todas las personas, de que cada vez más el futuro de la sociedad depende de los responsables que sean en sus relaciones con otras empresas, con las organizaciones de su entorno y con todo el factor humano implicado.

Para poder definir en que medida una empresa está cumpliendo con su Responsabilidad Social, cuál es su contribución, qué alcance debe tener, debemos contar con un instrumento para delimitarla y definirla, el Balance Social pretende mostrar un conjunto de índices e indicadores que expresen los niveles de cada una de las variables que la empresa considere pertinentes para hacer cumplir su responsabilidad.

CAPITULO II. EL BALANCE SOCIAL

Se considera indispensable aclarar que aunque el término de balance es contable al agregar social se da una connotación diferente que podrá apreciarse al revisar el capítulo, y por ello se definen los dos.

La definición de balance en términos contables tomada de Horngren es la siguiente: **"El balance** relaciona los activos, pasivos y el capital contable de una entidad a una fecha determinada. Por lo general a final de un mes o un año. Es como una fotografía de la entidad, también se le conoce como estado de la situación financiera".¹⁴

La definición de Balance Social para Gallegos es : **"El balance social** es un informe, que mediante la aplicación de una metodología específica, permite medir cuantitativa y cualitativamente la gestión social de cualquier organización (pública, privada, manufacturera, de servicios, grande, pequeña o mediana) dentro del marco de su Responsabilidad Social.¹⁵

En este capítulo se retomarán algunos conceptos básicos para entender con más detalle lo que es el Balance Social, se analizará la Responsabilidad Social empresarial considerando el entorno en que se desenvuelve una organización abarcando el área interna, en donde se tomarán en cuenta aspectos como: necesidades del trabajador, satisfacción e insatisfacción laboral, integración y desarrollo del personal, servicios sociales de la empresa al personal, y el área externa en la que se hace referencia a las relaciones primarias, con la comunidad y con otras instituciones.

2.1 CONCEPTOS FUNDAMENTALES RELACIONADOS CON EL BALANCE SOCIAL

Cada actividad que se desempeñe requiere conocimientos, habilidades, capacidades y destrezas específicas y el Balance Social no es la excepción, por tal motivo se considera indispensable el conocimiento y manejo de aspectos como:

- Teoría de Sistemas
- Auditoría social

Teoría de sistemas y su relación con las empresas.

Para abordar el tema de Balance Social, es necesario explicar este concepto a partir de la Teoría de Sistemas la cual nos recuerda que todo organismo vivo (en referencia a las empresas) es afectado o afecta el ambiente en el cual se desenvuelve.

¹⁴ Horngren, Charles. *Contabilidad*. Prentice-Hall. México, 1991. p.20

¹⁵ Gallego F. ob. cit., p. 28

El Sistema como lo define John P. Van Gigch es el siguiente: "Es la unión de partes o componentes conectados en una forma organizada. Las partes se afectan por estar en el sistema y se cambian si lo dejan" además un sistema puede existir realmente como un agregado natural de partes componentes encontrados en la naturaleza, o ésta puede ser un agregado inventado por el hombre"¹⁶

La Teoría de Sistemas establece que este es un conjunto de partes interdependientes e interactuantes orientadas hacia un fin que afecta y es afectado por su entorno, que a su vez esta formado por subsistemas que son parte de un sistema mayor llamado macrosistema.

Gigch establece una serie de enfoques de sistema, para nuestro tema en particular retomaremos el enfoque de la teoría de organizaciones el cual tiene que ver en gran parte con las organizaciones de diseño, es decir sistemas elaborados por el hombre y orientados a objetivos que han servido a la humanidad. El enfoque de sistemas otorga una nueva forma de pensamiento a las organizaciones, este busca unir el punto de vista conductual con el estrictamente mecánico y considera a la organización como un todo integrado, cuyo objetivo es lograr la eficiencia total del sistema además de armonizar los componentes que se encuentren en conflicto.

Las empresas como organismos vivos son 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 corresponsable del desempeño de la otra. En la práctica podemos apreciar este comportamiento en la capacidad de incidencia que algunas empresas tienen con respecto al entorno en donde están ubicadas siendo contribuyentes en su desarrollo o como se da en otros casos, responsables de su deterioro ambiental.

"Según Buckley, los sistemas organizacionales son abiertos interna y externamente, esto implica que los intercambios que se producen entre las diferentes partes del sistema pueden significar cambios en el mismo, tanto como los intercambios entre el sistema y su entorno."¹⁷

La interacción empresa-sociedad supone responsabilidades compartidas que en la práctica se dan no sólo en el entorno social donde funcionan sino con los proveedores, consumidores, accionistas, distribuidores, sector público, sociedad y en general todos aquellos sectores que hacen posible que una empresa crezca y se desarrolle.

Así mismo al interior de la empresa se establecen una serie de relaciones con los diferentes grupos humanos que la componen y que con su trabajo hacen posible su funcionamiento, generándose una relación de interdependencia. De esta interrelación surgen expectativas mutuas: crecimiento, rentabilidad, mejoramiento de la calidad de vida, calidad de los productos y servicios, bajos costos y desarrollo integral del factor humano entre otros.

¹⁶ John P. Van Gigch. *Teoría General de Sistemas*. 2ª edición. Ed. Trillas. México, 1987. p. 17

¹⁷ Rodríguez Mansilla, Darío. *Gestión Organizacional. Elementos para su estudio*. Ed. UIA. Plaza y Valdéz, México 2001. p.55

Auditoria Social.

“La auditoria social es un proceso que permite a una organización evaluar su eficacia social y su comportamiento ético en relación con sus objetivos, de manera que se puedan mejorar sus resultados sociales o solidarios y dar cuenta de ello a todas las personas comprometidas por su actividad.”¹⁸

Mery Gallego la define como: “Técnica que tiene como objetivo 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.”¹⁹

Referencias de Auditoria Social se pueden encontrar desde principios del siglo XX, pero su mayor desenvolvimiento ocurre recientemente. Y además de evaluar, medir y controlar la gestión social, busca hacerlo sobre la gestión política y administración pública e intenta de tal manera, la participación activa de las organizaciones de la sociedad civil en la auditoria de la gestión pública y se sigue denominando social por originarse desde la sociedad.

Para Oscar Ávila,²⁰ la auditoria social se considera un componente importante en varios ambientes, los cuales se mencionaran brevemente.

- **Empresarial.** Los pioneros de las auditorias sociales fueron las grandes empresas y corporaciones transnacionales privadas, ejemplo de ello *Body Shop International*, productora de cosméticos. Las auditorias sociales en estas empresas capacitan al personal ejecutivo, administrativo y operativo a fin de mejorar su productividad.
- **Social.** El otro ambiente en el que se consideran importantes las auditorias sociales es en las organizaciones sociales, gremiales y de desarrollo socioeconómico.
- **Político.** El tercer ambiente para la auditoria social es el ambiente político y público. En este caso el concepto se dirige al proceso evaluativo, (eficiencia y calidad del servicio) de medición, (rendición de cuentas) y control (transparencia) ejercido desde lo externo del Sector Público por la ciudadanía organizada, a la acción y al ejercicio administrativo de un ente privado o público, destinado a producir un servicio de interés social o colectivo, con recursos del Estado.

Actualmente nadie puede ser ajeno a los retos que enfrentan las empresas, fenómenos como la globalización, los altos costos de operación que han caracterizado a nuestras empresas, entre otros exigen replantear sus procedimientos, estilos gerenciales, productos, minimizar costos y otras acciones

¹⁸ www.revistaprovidad.info. Auditoria Social

¹⁹ Gallego F. *ob. cit.*, p. 31.

²⁰ Economista, Consultor en Políticas de Desarrollo.

que buscan la eficacia y eficiencia que es lo que finalmente permitirá que las empresas sean competitivas.

Existen otros elementos diferentes al entorno económico que afectan y en muchos casos determinan el funcionamiento de las empresas, estos son entre otros las características y calidad del factor humano que en ella laboran y quienes constituyen la fuerza creadora e innovadora de una empresa, y el entorno social, es decir, la dinámica de la sociedad, que, como en el caso de nuestro país presenta una serie de características que no podemos dejar de lado y que inciden directamente en el funcionamiento de las empresas.

Desde la década de los 80's algunos países de Europa Central se preocuparon por la contabilidad de los Recursos Humanos, aunque lo social y lo humano no pueden contabilizarse en términos de valorización o efectos directos, los reflejos de un buen clima organizacional mejoran los resultados, reflejados en el incremento de la productividad y favorecen la conservación del patrimonio. La cuantificación de estas ganancias o de las mejoras patrimoniales no aparece en los balances contables tradicionales.²¹

2.2 EL BALANCE SOCIAL, SUS CARACTERÍSTICAS E IMPACTO

Se dice que el origen del Balance Social data de la década de los setenta en Estados Unidos; su objetivo original radicaba en mejorar la imagen de ciertas empresas que eran rechazadas por la comunidad de la época, sin embargo en la década de los sesentas es cuando realmente se inicia la necesidad de presentar cuentas sociales que reconocieran las relaciones empresa-sociedad.

En esa década se produce una separación entre el crecimiento cuantitativo y el desarrollo cualitativo, con lo cual surge la necesidad de buscar indicadores sociales que demuestren el desarrollo de la economía y de la sociedad.

También existen referentes institucionales que dan apoyo a la idea del Balance Social, tal es el caso de la Agencia Nacional para el Mejoramiento de las Condiciones de Trabajo en Francia; la Fundación para la Responsabilidad Empresarial y la Unión Cristiana de Dirigentes de Empresas en Gran Bretaña y el Instituto de Desarrollo de Ejecutivos en Argentina.

En Chile la idea se comienza a considerar durante los años setenta y es tomada por las instituciones como la Unión Social de Empresarios Cristianos, el Instituto de Administración de Personal, colegios profesionales, Universidades y la Asociación Chilena de Seguridad. En la actualidad se lleva a cabo en una empresa de telecomunicaciones, con profesores universitarios, un banco y una administradora de fondos que están trabajando en el tema.

²¹ Chiavenato, *ob. cit.*, p. 660.

En Francia en 1977 el proyecto de ley sobre el Balance Social es aprobado por la Asamblea Nacional y enviado al Senado.

Una vez presentados los antecedentes del Balance Social, es indispensable conceptualizar dicho término por lo cual se hará referencia a diversos autores a fin de presentar una definición propia.

Para Mery Gallego, el Balance Social es un instrumento que permite medir, cuantificar y controlar la gestión social de una organización en un período determinado y frente a un presupuesto social previamente definido. También lo define como "Herramienta de gestión empresarial que permite evaluar cualitativa y cuantitativamente el cumplimiento de la Responsabilidad Social de las empresas en términos de activos y pasivos sociales de sus áreas internas y externas, durante un período determinado y frente a metas de desempeño definidas y aceptadas previamente, con fines de diagnóstico de clima laboral y social, información interna y externa, planeación de su política social y concentración con los diversos sectores con los cuales se relaciona la empresa."²²

Para Idalberto Chiavenato el Balance Social no sólo debe reflejar la relación entre la empresa y su personal, sino, las relaciones entre la empresa y sociedad en conjunto. Por otro lado plantea que el Balance Social trata de demostrar las relaciones que existen entre las empresas y sus grupos sociales, la influencia social o de los socios, así como del impacto social ejercido por la empresa, es decir busca reflejar los diversos flujos entre la organización y su ambiente.

Considerando estas definiciones se puede decir que el Balance Social es aquel estado que refleja información numérica correspondiente a la situación en la que se encuentra la organización en todo lo relacionado con el ámbito social contemplando la aplicación de valores a los satisfactores e insatisfactores del factor humano en las organizaciones, constituyéndose en una poderosa y útil herramienta que permite diagnosticar el nivel de Responsabilidad Social de las empresas; en este contexto apoya la necesaria adecuación que debe realizarse para enfrentar las demandas estructurales que produzcan los cambios que garanticen el éxito.

2.2.1 CONTRIBUCIONES DEL BALANCE SOCIAL

La Organización Internacional del Trabajo y Mery Gallego coinciden en que si bien el Balance Social es una herramienta que muestra a la empresa cifras de su actuar ante la Responsabilidad Social existen aspectos específicos en los que denota beneficios tales como:

Información: permite brindar información a los diferentes sectores con los cuales tiene relación lo cual a su vez genera valoración, reconocimiento, sentido de

²² Gallego F. *ob. cit.*, p. 31.

pertenencia, pero especialmente es un medio que permite dar a conocer la función social que la organización cumple no sólo con su personal sino también con su entorno.

Planeación: otra de las aportaciones del Balance Social a las empresas 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 empresa y a partir de esta formular para períodos posteriores planes y presupuestos sociales en aspectos tales como: rediseño de políticas, optimización de recursos, priorización de programas y actividades, todo lo anterior en concordancia con la planeación estratégica de la empresa, 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, los empleados, entre otros sectores que interactúan con la empresa. Lo anterior quiere decir que las cifras que reporta el Balance Social pueden utilizarse como información valiosa para negociar entre la empresa y algún sector que así lo requiera.

2.2.2 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL BALANCE SOCIAL

Como todo estado financiero que trata de mostrar el grado de desarrollo de una organización sobre una problemática particular, en este caso lo social, al Balance Social se le puede relacionar con una serie de ventajas y desventajas que es pertinente analizar desde una perspectiva crítica, sin pretender abarcarlas en su totalidad.

A nivel de ventajas, el Balance Social provoca un replanteamiento de las políticas sociales de la empresa, apoyando así el proceso de toma de decisiones y la posibilidad de un desarrollo más adecuado. También constituye un medio de dialogo entre los actores involucrados en la empresa, pues mejora la comunicación, lo que disminuye de alguna manera los conflictos y contribuye positivamente a la productividad organizacional. De igual manera proporciona a la organización información integral que no contempla sólo aspectos económicos sino también sociales; al analizarlo con una visión a largo plazo se sostiene que el objetivo del Balance Social es incrementar la productividad de la organización a través de sus recursos humanos, los cuales a su vez, incrementan su propia productividad y su calidad de vida. En este contexto, realiza un diagnóstico organizacional en relación con la Responsabilidad Social, que permite resolver los problemas detectados y planear estratégicamente las soluciones adecuadas, además de proporcionar toda la información relevante en relación al factor humano que la integra.

Otra ventaja relevante es que mejora la imagen corporativa de la organización y la identificación de la sociedad y los trabajadores con la empresa.

Por otra parte apoya las acciones propias del proceso administrativo, en este sentido, ayuda a la planificación ya que evalúa el actuar social y, por tanto, permite realizar proyecciones de lo que se espera sea el futuro de la organización. Paralelamente ayuda al proceso de evaluación con la gran cantidad de información que proporciona, apoyando el proceso de control, ya que entrega antecedentes relacionados con el cumplimiento de normas, procedimientos, metas y objetivos, Al tiempo que dispone de información relativa al factor humano de la empresa y su relación con los aspectos de la comunidad con los cuales esta vinculada, su participación en cuanto a medio ambiente, para poder informar adecuadamente a la opinión pública sobre su desempeño social.

Finalmente el Balance Social considerado como instrumento de información empresarial puede ser considerado de gran relevancia pues intenta aglutinar los aspectos económicos y sociales normalmente facilitados de forma fragmentaria, en un documento único, de carácter descriptivo que permitirá dar un paso más respecto a la evaluación social de las empresas.

Con relación a las desventajas que enfrenta el Balance Social está el gran desconocimiento sobre el tema y la carencia de referentes locales en su aplicación; la dificultad de complementar los objetivos económicos con los sociales.

La mayor dificultad del Balance Social es la resistencia de los empresarios hacia él y su implementación, ello se debe a que a través de este se muestra mucha información que al empresario le interesaría mantener en privado para no exponer a su empresa a un juicio social por parte de la comunidad. Otra desventaja radica en el hecho de que los datos, cuando no son convenientes para la empresa sean manipulados por ella para protegerse de eventuales resultados negativos que puedan afectar su valor económico, la acción futura o bien afectar la imagen corporativa.

Se pueden encontrar complicaciones en el manejo de las interpretaciones en este rubro debido al alto grado de subjetividad que puede aplicarse tanto en su construcción, principios e indicadores así como en el análisis de resultados, razón por la cual podrían presentar una imagen falsa a los trabajadores o al exterior y esto es "justificable" hasta cierto punto pues resulta difícil para las personas separar sus niveles y áreas de satisfacción pues ello corresponde al tipo de dependencia que mantengan con la empresa.

En cuestión a los indicadores de los que se hablará más adelante, resalta de inmediato la discusión de si se toman en cuenta sólo cuantitativos o cualitativos, si inclinarse por unos o por otros, la dificultad para seleccionar criterios así como el problema adicional de cómo presentar la información recopilada.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Provoca un replanteamiento de las políticas sociales de la empresa. ▪ Proporciona a la organización información integral que no contempla sólo aspectos económicos sino también sociales. ▪ Mejora la comunicación entre los actores involucrados en la empresa. ▪ Contribuye a la productividad organizacional. ▪ Realiza un diagnóstico organizacional en relación con la Responsabilidad Social. ▪ Permite resolver los problemas detectados y planear estratégicamente las soluciones adecuadas. ▪ Mejora la imagen corporativa de la organización. ▪ Ayuda a la planificación ya que evalúa el actuar social. ▪ Entrega antecedentes relacionados con el cumplimiento de normas, procedimientos, metas y objetivos. ▪ Proporciona información de aspectos relacionados con la comunidad y el medio ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desconocimiento sobre el tema y la carencia de referentes locales en su aplicación. ▪ Dificultad para complementar los objetivos económicos con los sociales. ▪ Resistencia de los empresarios hacia él y su implementación. ▪ Posibilidad de manipulación en datos. ▪ Subjetividad en el manejo e interpretación de indicadores. ▪ Confusión para la determinación de indicadores (si deben ser cuantitativos o cualitativos). ▪ Dificultad para seleccionar criterios de cómo presentar la información recopilada.

2.3 ÁREAS DEL BALANCE SOCIAL

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 en la organización.

De esta manera debemos tomar en cuenta que el Balance Social se divide en interno y externo. El primero como su nombre lo indica se orienta a reflejar la realidad al interior de la organización, evaluando detalladamente la relación empresa-trabajador; el segundo refleja el efecto del medio en la organización y de cómo ella a la vez interviene en su entorno.

2.3.1 ÁREA INTERNA

En esta área, el Balance Social hace referencia al instrumento que proporciona la posibilidad de medir, evaluar las satisfacciones e insatisfacciones que se producen en el ámbito social en la organización, permite a la dirección tomar las medidas correctivas necesarias, así como los cambios que puedan optimizar la calidad del ambiente laboral; da la posibilidad de evaluar las relaciones, logros y satisfacciones del personal, así como los conflictos que se producen.

El balance social interno se constituye como una poderosa herramienta de gestión para el empresario contemporáneo, pues lo apoya en las evaluaciones que realiza cotidianamente y en los actos de control necesarios para lograr el cumplimiento de las metas y de los objetivos propuestos por la organización.

2.3.1.1 NECESIDADES DEL TRABAJADOR MEXICANO

Dado que en ésta área lo primordial es analizar la relación empresa – trabajador es indispensable conocer el tipo de necesidades que éste considera para poder determinar si son tomadas en cuenta por el empresario como parte de la Responsabilidad Social.

Motivo por el cual se alude al término de calidad de vida en el trabajo que se ha utilizado para identificar los problemas y necesidades vinculados a los bajo niveles de bienestar que se dan en los lugares de trabajo. Calidad de vida en el trabajo significa en la actualidad la medida en la cual el trabajo proporciona bienestar integral a los trabajadores.

El efecto de este concepto ha sido tan importante que organismos internacionales como la OIT y la UNESCO, así como los gobiernos nacionales han incorporado programas de calidad de vida laboral en sus actividades. En México el concepto de calidad de vida laboral es casi desconocido y sólo algunas organizaciones tienen programas serios de calidad de vida en el trabajo (Cydsa, Dasa, Metalsa, Hilaza, Condumex y GM) hacen esfuerzos sistemáticos por construir un nuevo modelo de vida laboral.²³

Necesidades laborales.

En Estados Unidos y algunos países europeos se ha formado gran polémica sobre el significado y causas de insatisfacción laboral. La búsqueda de un trabajo bien remunerado y que deje satisfacción en sus trabajadores responde a ideales de justicia como a la búsqueda de una mayor organización empresarial.

²³ De la Cerda Gastelum, ob.cit., p.213

Para comprender mejor el problema de las necesidades y la satisfacción laboral se retomarán los enfoques que consideran De la Cerda y Núñez:

- Enfoque conductual y psicológico: de acuerdo con este enfoque la insatisfacción laboral es causada principalmente por la falta de retos y de variedad en el trabajo lo que ocasiona aburrimiento, apatía, resistencia y baja productividad. Este enfoque enfatiza las relaciones entre la personalidad del individuo, el trabajo y la empresa. Los enfoques psicológicos tienden a creer que el trabajo tiene significado y valor en la medida en que el trabajador va trascendiendo necesidades y retos superiores.
- Enfoque laborista: este enfoque sostiene que la insatisfacción laboral no tiene causas comunes sino que depende de las características sociales, culturales y ocupacionales de los trabajadores. Los seguidores del enfoque laborista, explican que la caída de los niveles de satisfacción obrera, o el aumento de conflictos laborales, ausentismo o rotación de personal, -aspectos que se analizara más adelante- se deben a cambio de condiciones económicas, demográficas y ocupacionales de los sectores laborales. Sus propuestas de mejoría están asociadas a las negociaciones con los sindicatos, la calidad de vida laboral y otros esquemas organizacionales que favorecen la participación de los trabajadores en la toma de decisiones

Sin duda ambas corrientes contribuyen al entendimiento del fenómeno de la satisfacción o insatisfacción laboral. Para los fines de esta monografía no resulta tan importante conciliar sus diferencias sino analizar las aportaciones útiles que nos lleven a entender el comportamiento de los trabajadores motivados por sus necesidades. Con este propósito, se seleccionaron una serie de conceptos teóricos que explican las relaciones entre necesidades y motivación.

Motivación humana: "Se refiere a las fuerzas, motivos, necesidades, deseos, instintos e impulsos que conciernen a las acciones de los seres humanos: con lo que hacen, dejan de hacer y con lo que prefieren hacer."²⁴

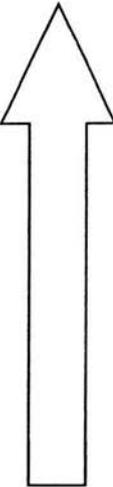
Necesidades humanas: "Es un vacío personal que debe ser llenado: esto determina y organiza todos los procesos mentales y el comportamiento total en dirección a su logro. Las necesidades son metas conocidas que mueven al individuo a buscar su satisfacción."²⁵ Todas las necesidades son universales en su esencia pero culturales en su expresión y medio de satisfacción.

Existen diversas corrientes que tratan de explicar motivos o impulsos de la conducta humana: Maslow, Allport, Murphy, entre otros. Se retomará la corriente humanista de la conducta de Maslow ya que hasta ahora es la más clara y abarca aspectos que se consideran sumamente importantes para definir la conducta del trabajador mexicano.

²⁴ Díaz Guerrero, Rogelio. *Psicología del mexicano*, Ed. Trillas. Quinta edición México, 1990. p. 54.

²⁵ O. Jeff, Harris. Jr. *Administración de Recursos Humanos. Conceptos de conducta interpersonal y casos*, Ed. Limusa. México, 1995. p. 150.

Fig. 4. Causas de la insatisfacción laboral de las necesidades básicas de las personas

NECESIDADES HUMANAS		CAUSAS DE INSATISFACCIÓN LABORAL
De realización: Desarrollo del potencial humano		Falta de participación, de interés, de autonomía, de aprendizaje, de entendimiento.
De autoestima: Imagen de si mismo, estatus, autovalores.		Las anteriores más: descalificación y falta de preparación, de valoración del trabajo.
Sociales: Pertenencia, aceptación, afiliación, reconocimiento, competencia esperanza.		Las anteriores más: marginación, masificación, competencia exagerada, conflictos.
De seguridad: Permanencia, estabilidad, protección, integridad física.		Las anteriores más: discriminación, injusticias laborales, trabajo eventual, riesgos de trabajo y accidentes.
Fisiológicas: Aire, alimento, agua, vestido, casa.		Sueldos insuficientes y condiciones Deficientes de trabajo.

Fuente: De la Cerda Gastelum.

a) Necesidades fisiológicas.

Todo ser humano tiene la necesidad de mantenimiento físico o supervivencia biológica, los alimentos adecuados, el agua, el oxígeno y abrigo son esenciales para mantener la vida, esto resulta tan evidente que nadie puede negar que son primordiales.

Este tipo de necesidades para la mayor parte de la población trabajadora sigue siendo apremiante; la alimentación es escasa y mal balanceada, la vivienda y los servicios urbanos son insuficientes al igual que los servicios médicos y no se han superado los niveles de salud pública en comparación con el acelerado crecimiento de la población.

Actualmente en nuestra sociedad, la mayoría de los trabajadores dependen de su empresa para obtener los recursos necesarios para satisfacer sus propias necesidades de mantenimiento físico y de las personas que dependen de ellos. Por lo tanto todos los trabajadores esperan recibir sueldos o salarios adecuados para satisfacer este tipo de necesidades.

Cuando una empresa estructura su programa de sueldos y salarios, su escala debe quedar de tal modo que el trabajador que perciba el menor sueldo, reciba una cantidad que le permita por lo menos satisfacer las mínimas necesidades de él y de su familia. El salario real que se requiere para lograr esto por supuesto debe variar de acuerdo al costo de vida de la zona en la que se habita.

b) Necesidades de seguridad.

Todo hombre tiene la necesidad de sentirse seguro, a salvo y protegido de cualquier factor externo o situación que pueda dañarlo. Puede temer a factores que pueden herirlo físicamente o preocuparse por la posibilidad de pena y angustia emocional.

La inseguridad es una realidad en nuestra vida cotidiana, mientras existan agentes y factores independientes al control del hombre, la inseguridad será un reto. Ninguna persona puede estar completamente segura en un ambiente que ofrece problemas de contaminación e inseguridad pública.

Aunque los trabajadores no pueden esperar una seguridad completa en sus centros de trabajo, hay muchas acciones que las empresas pueden implementar: la mayoría de ellas proporciona algún tipo de seguro médico, (generalmente el IMSS) hospitalización, incapacidades, pensiones etc. Y en cuestiones de seguridad e higiene ponen en práctica los programas adecuados para evitar accidentes y colaborar con la seguridad física de los trabajadores, por lo menos en teoría esto es lo que debe aplicarse como mínimo. Aunque quedan al aire cuestiones como el temor a perder el empleo o la discriminación por ser mujer, homosexual, adulto mayor, tener enfermedades como el SIDA o no ganar lo suficiente para vivir.

c) Necesidades sociales.

Dentro de este rubro caben un sin número de necesidades pero solo se mencionarán las que competen a la cuestión laboral.

Necesidad de pertenencia: Todo ser humano tiene la necesidad de interrelacionarse con los demás. Se puede definir en términos más sencillos como la necesidad de asociación, aceptación, necesidad de dar y recibir afecto, es decir se caracteriza por una naturaleza recíproca de dar y recibir atención.

El logro de necesidades de aceptación no solo proporciona beneficios para el trabajador sino también para la empresa ya que estudios han demostrado que el ausentismo y la rotación de personal tienden a disminuir conforme estos se afilian a sus compañeros de trabajo, la productividad suele ser alta y los costos de producción tienden a disminuir.

Cuando existe flexibilidad en las áreas de trabajo estas pueden colocarse próximas para mejorar las posibilidades de interacción social, los descansos pueden programarse para proporcionar a varios empleados la oportunidad de conocerse mejor, algunos eventos como reuniones o días de campo pueden incrementar las afiliaciones entre los trabajadores.

La necesidad de reconocimiento. Maslow explica la necesidad de reconocimiento como un deseo de estatus, un reconocimiento y merecido respeto por parte de sus iguales. El individuo no se siente satisfecho solamente con el hecho de que reconozcan que es competente, sino que también desea que los demás se den cuenta de esto y lo admiren. Los trabajadores esperan ser elogiados y tener un reconocimiento por un trabajo bien realizado.

Un medio para satisfacer las necesidades del reconocimiento es el estatus, cuando se tiene una buena reputación, con frecuencia el estatus es una forma exterior de llamar la atención hacia ese logro. El estatus es una distancia ganada que proporciona al trabajador un reconocimiento único por encima del lugar donde se encontraba originalmente. El deseo de reconocimiento canalizado adecuadamente puede ser un impulso provechoso, por tal motivo es primordial que a todos los trabajadores se les dé la oportunidad de llegar a esta meta cuando sus acciones lo ameriten.

Necesidades de competencia. El deseo que tienen los hombres de ser capaces de realizar tareas y trabajos y que los demás lo reconozcan. El ser humano promedio desea tener éxito y no fracasar en su trabajo. La satisfacción se obtiene cuando el trabajador está seguro de poder cumplir con las tareas que se le asignan y se siente competente y digno al ser tomado en cuenta por los demás. Las personas que carecen de aptitud de competencia no pueden atreverse a lograr lo que se les pide o ellos mismos se proponen.

Las necesidades de esperanza. Es el deseo de creer en la posibilidad de que el futuro traerá condiciones o circunstancias mejores que las existentes que coincidirán con los valores y expectativas del individuo. La esperanza es el optimismo basado en las oportunidades percibidas para mejorar.

Los empresarios deben proporcionar un ambiente en el que se pueda percibir optimismo. Cuando los trabajadores confían en que sus superiores se interesan por su bienestar personal, sienten que la posibilidad de mejorar es real. La promesa de mejorar no es suficiente, deben ver pruebas tangibles y a su vez saber que disponen de los recursos para un cumplimiento real en el futuro.

Las pautas de interrelación social en las organizaciones mexicanas son paradójicas; por un lado se reconoce la capacidad del mexicano de formar redes y alianzas para sobrevivir, protegerse y hacer carrera en el trabajo y por otro lado se le acusa de ser individualista porque su finalidad es obtener beneficios personales por medio de los demás, sea cual fuese el caso, el hombre busca satisfacer sus necesidades de una u otra forma.

Aunque esta inmerso en los factores anteriores es importante mencionar al factor dinero ya que este juega un papel fundamental dentro de las necesidades del trabajador aunque entre autores difieran, se puede decir que es uno de los más importantes ya que es un símbolo y también compensación de muchas cosas tanto por su valor real como simbólico. El trabajador mexicano valora altamente el dinero

pues con el siente solucionar gran parte de sus necesidades sociales y físicas, en parte tiene razón al pensar que con el no pasara hambre y podrá atender su salud, pero aún así hay muchas cosas que no podrá solucionar.

Necesidad de autoestima. En la cultura moderna del trabajo industrial, la autoestima depende significativamente de la realización de los propósitos profesionales y laborales del individuo, esto significa lograr metas productivas, aplicar conocimientos, usar el ingenio y la creatividad, obtener ascensos, recibir buen trato y reconocimiento, es decir al satisfacer las necesidades antes mencionadas se logra la elevación de la autoestima.

Necesidades de autorrealización. La necesidad de autorrealización del trabajador mexicano se esta aproximando al modelo industrial. Se ha encontrado que los ascensos son un motivo importante para el desempeño del trabajador y una fuente de satisfacción; así mismo, la competencia técnica y el buen desempeño del trabajo adquieren mayor valor mientras que lograr metas y tener oportunidades de aprendizaje y desarrollo son cada día más importantes.

Los deseos y capacidades de los trabajadores deben ser compatibles con las exigencias de creatividad y de riesgos de los trabajos que desempeñan. El trabajador cuyo nivel de necesidad de logro es alto vencerá el reto, en tanto que el trabajador orientado a logros menores no sentirá sino ansiedad y frustración al trabajo en una tarea riesgosa.

Hasta el momento es ingenuo poner demasiadas esperanzas en que la cultura empresarial en México solucionará de fondo los sentimientos de inferioridad del mexicano, o que el desarrollo económico empresarial cubrirá totalmente las necesidades de autorrealización de la fuerza de trabajo, los empresarios se enfrentan con el problema de decidir en que medida pueden llegar a proporcionar satisfacción a las necesidades de los trabajadores. Desafortunadamente no existe una formula definida para determinar el grado de responsabilidad de una empresa. En contraposición a esta cultura se requiere un modelo más adecuado a las condiciones de las empresas, este modelo debe responder de forma casi inmediata y permanente a las necesidades de los trabajadores del país, elevando en todo momento su calidad de vida en el trabajo.

Los empresarios deben ocuparse en asumir adecuadamente la Responsabilidad Social con respecto a sus trabajadores. Si los empresarios tomaran en cuenta realmente las necesidades básicas de los trabajadores y proporcionaran el medio para satisfacerlas, la respuesta del trabajador sería muy positiva y existe la posibilidad de que la productividad aumente en gran medida.

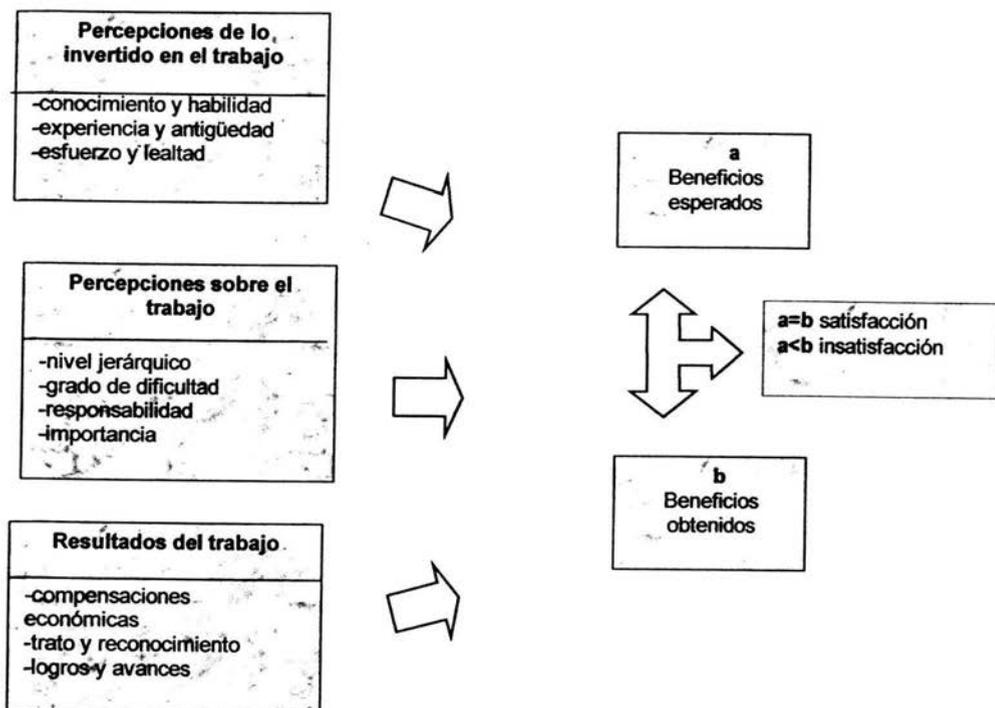
2.3.1.2 SATISFACCIÓN E INSATISFACCIÓN LABORAL

"La satisfacción laboral es una actitud o estado de bienestar en relación con los diferentes factores que componen el trabajo y su entorno."²⁶

"El nivel de satisfacción en el trabajo es un indicador de la calidad de vida laboral solo si aceptamos que las percepciones y actitudes de los trabajadores son un parámetro objetivo de las necesidades de calidad de vida de los componentes internos y externos de un trabajo."²⁷ Este indicador tendrá siempre un valor relativo a la cultura y el contexto específico donde se utilice, incluido el nivel de conciencia social.

La satisfacción laboral depende también de las expectativas y metas específicas de un individuo en una situación de trabajo específico. La expectativa es un grado de satisfacción esperado de una necesidad o deseo en relación con los esfuerzos personales hechos para lograr la satisfacción.

Fig. 5. Determinantes de la satisfacción en función de las expectativas y percepciones



Fuente: De la Cerda Gastelum.

²⁶ De la Cerda Gastelum, ob. Cit., p. 218

²⁷ Ibid. p. 218

Factores que intervienen en la satisfacción o insatisfacción laboral.

Las variables sociodemográficas y ocupacionales como edad, sexo, educación, ocupación y nivel socioeconómico determinan diferentes actitudes laborales y los niveles de satisfacción. Es de esperarse que a mayor educación se espere mejor salario. La satisfacción también se espera aumente con la edad, antigüedad y nivel jerárquico.

Ninguna de las relaciones del individuo con la calidad de vida laboral suceden al margen de un texto mucho más amplio que determina en su origen los resultados en las actitudes de satisfacción. El contexto cultural determina los valores que las personas llevan a su trabajo.

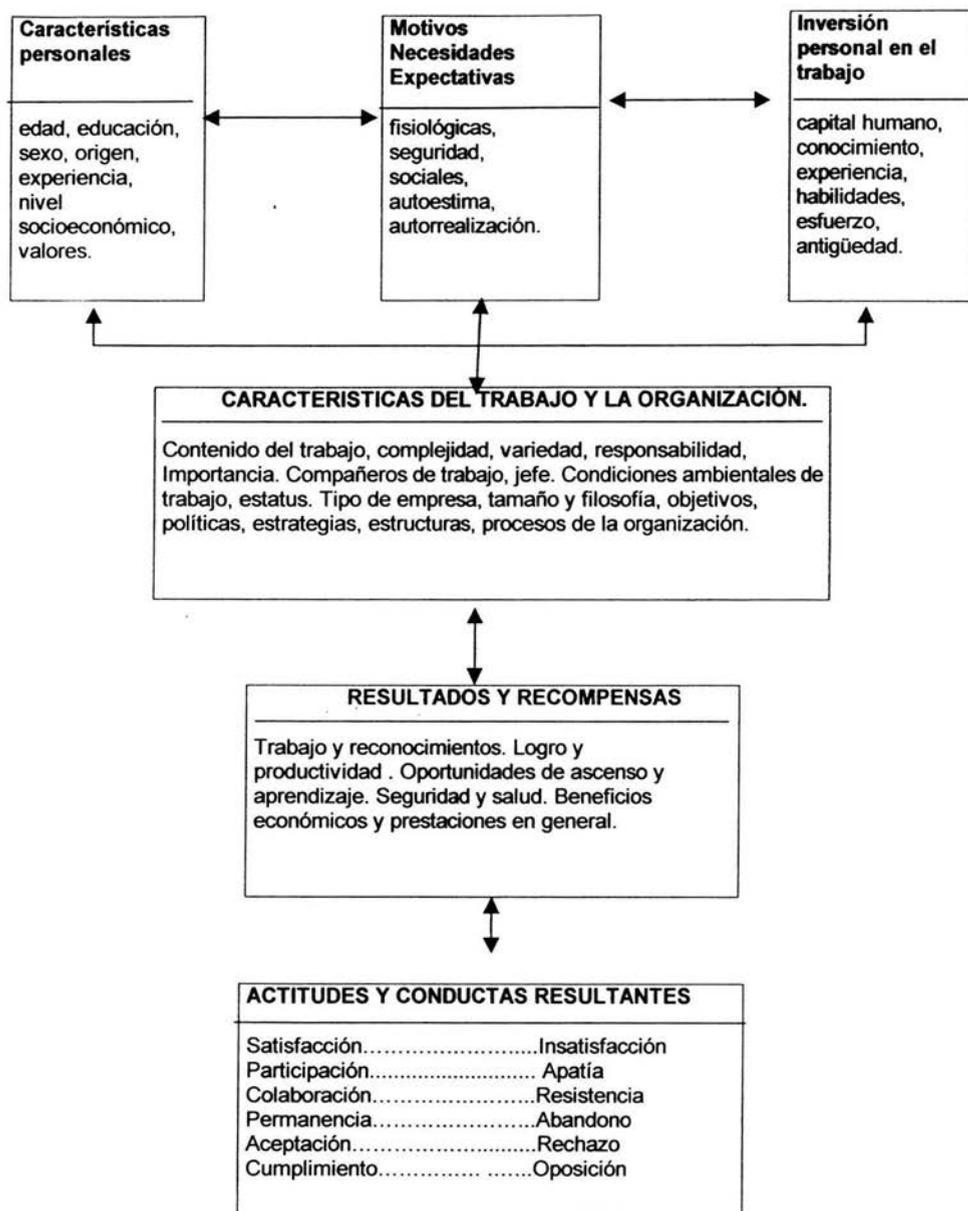
En resumen, la satisfacción con la calidad de vida esta determinada por complejas y variadas relaciones entre todos los factores que componen una situación de trabajo, y no existe evidencia suficiente para determinar la importancia relativa de cada factor, por tal motivo los empresarios deben considerar todos estos factores para tener una visión amplia bien fundamentada.

Los factores que se consideran más importantes son los siguientes:

- Características personales.
- Características del trabajo y la empresa.
- Motivos, necesidades y expectativas del trabajador.
- Resultados y recompensas en el trabajo.
- Actitudes de satisfacción-insatisfacción y sus repercusiones.
- Características socioeconómicas y culturales de la situación laboral.

Las relaciones entre estos factores ocurren en distintos momentos, que acumulándose forman ciclos de diversa duración e intensidad. Por las diferencias que existen entre individuos, organizaciones y lugares no se puede generalizar el comportamiento de las relaciones entre estos.

Fig. 6. Las relaciones entre la satisfacción y calidad de vida en el trabajo



Fuente: De la Cerda Gastelum.

2.3.1.3 INTEGRACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL

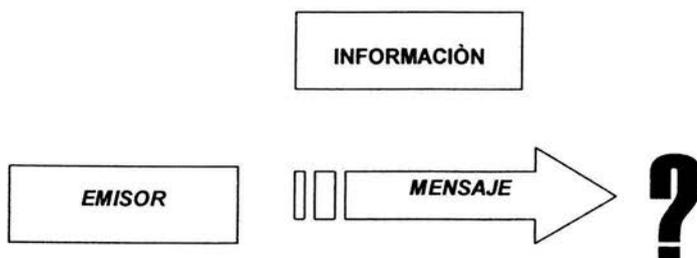
“La satisfacción de las necesidades del trabajo también se refiere al desarrollo integral del hombre, que contempla aspectos tan importantes como la necesidad de Información, la integración a la empresa por medio de la participación, la capacitación, la educación y el uso adecuado del tiempo libre, entre otros.”²⁸

Información y comunicación

La finalidad de un mecanismo de información empresarial, es que el personal obtenga de manera adecuada las informaciones requeridas y deseadas. El tipo y la frecuencia depende de la situación concreta de la empresa y de las necesidades del personal; sin embargo, en cualquier caso, la regularidad es muy importante, ello implica la necesidad de una sección que se dedique exclusivamente a esta tarea.

“La *información*, se refiere a los mensajes que de manera vertical emite la empresa; por ejemplo, una circular de la Gerencia General para los trabajadores.”²⁹

Fig. 7 Proceso de Información



Fuente: Elaboración propia

La *comunicación*, es el proceso de doble vía por el cual se emiten mensajes a través de diferentes medios y se espera una respuesta del receptor.

Fig. 8. Proceso de Comunicación.



Fuente: Elaboración propia

²⁸ www.oitandina.org.pe. Manual de Balance Social., p.1

²⁹ *Ibid.*, p.1

El indicador información para el desempeño del cargo, será considerado en cuanto a la frecuencia que la empresa ofrece al trabajador para el eficaz cumplimiento de las funciones asignadas a su puesto de trabajo. Esto implica conocer con exactitud qué necesidad de información hay en cada una de las secciones de la empresa y cuáles son los medios adecuados para transmitirla, de modo que los destinatarios la puedan aprovechar lo mejor posible. Puede ser relativa a manejo de equipos, organización interna de la empresa, reglamentos, normas, funciones, manuales de productos o servicios, ventas, etc.

Medio, es el canal a través del cual se emiten los mensajes. Pueden ser escritos, orales o audiovisuales. Esta clasificación debe tenerse en cuenta en las anotaciones.

El contenido cualitativo, se refiere al tema de los mensajes. Puede distinguirse en Información sobre la empresa: historia, misión, capital, organización, proyectos, etc.; información sobre el trabajador: contrato de trabajo, reglamentos, servicios a que tiene derecho por su afiliación al IMSS, INFONAVIT, AFORE, etc.; e información específica para el mejor desempeño del cargo. Debe anotarse el contenido de la información siguiendo esta clasificación.

La periodicidad, se refiere a la frecuencia con la cual se emiten los mensajes. Debe anotarse si la información de la empresa se entrega al personal periódicamente y con qué frecuencia.

"La comunicación para lograr el sentido de pertenencia, complementaria a la política general de la empresa, se desarrolla como un proceso continuo que busca la integración del trabajador a la empresa y la identificación de éste con los objetivos y metas de la misma, el sentido de pertenencia se manifiesta en el cuidado de equipos, herramientas, instalaciones y materiales de trabajo; en el bajo índice de ausentismo, la mayor productividad, en la actitud de los trabajadores en momentos difíciles de la empresa, en la identificación del trabajador con los objetivos de su empresa y en la satisfacción personal de estar vinculado a ella."³⁰

Los medios más adecuados son los orales, como las reuniones de integración referentes a asuntos laborales, profesionales o sociales; la comunicación interpersonal de los directivos con los grupos básicos o de sección. También son importantes los medios escritos y audiovisuales como los boletines, en cuya elaboración hayan participado los trabajadores, ya sea con artículos, noticias o novedades. Cabe destacar que los medios sirven como instrumento de canalización de las inquietudes del personal; en esta línea destacan las encuestas de opinión.

En el contenido cualitativo de la comunicación tienen singular importancia los temas referidos a la situación, realizaciones y proyectos de la entidad y también aquellos que se refieren a los acontecimientos en la vida de los trabajadores. También deben considerarse qué medios utiliza la empresa, su periodicidad, el

³⁰ Ibid., p. 2

contenido de las comunicaciones, especificando el número de veces que se comunica sobre un determinado tema y en lo posible el grado de participación del personal.

Otro aspecto a considerar es la circulación de publicaciones, que se refiere a las publicaciones especializadas que llegan a la empresa o que ella emite y que son entregadas a las áreas o departamentos competentes; anotándose el número de ellas.

Desarrollo del personal

El objetivo de la integración contempla la necesidad de que se logre la mayor identificación posible del individuo con su entorno, beneficiándose de ello tanto la empresa como el personal. Asimismo, las acciones realizadas para alcanzar este objetivo logran que el trabajador se sienta valorado, reconocido y respetado, lo cual influye positivamente en la elevación de su autoestima y realización personal.

Es importante la acogida que brinde la alta gerencia a las iniciativas que surgen de las instancias de participación pues redundan no sólo en la elevación de la productividad, sino en la mejora del clima laboral y la afirmación del sentido de pertenencia de los trabajadores respecto a su empresa. En este sentido es importante anotar el número de grupos, de participantes, de áreas que cubren y los objetivos que se han logrado a través de ellos.

En cuanto a evaluación del desempeño, esto permite a la empresa tener información actualizada sobre la calidad, cualidades, intereses y potencialidades del personal, con el fin de responder a sus aspiraciones profesionales y económicas. Se debe cuantificar las evaluaciones realizadas por nivel y área.

De esta manera se tiene que el indicador referente a los ascensos o promociones se mide con la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Número de trabajadores promocionados} \times 100}{\text{Número de trabajadores}}$$

Esta fórmula se aplica por nivel, por área o respecto al total; según sea el caso, el Número de trabajadores corresponde al área, al nivel o al total.³¹

Mientras que el porcentaje de promociones sobre el total de vacantes expresa la relación entre el número de vacantes que fueron cubiertas por trabajadores de la misma empresa y el número total de vacantes disponibles. Su fórmula es:³²

$$\frac{\text{Número de Promociones} \times 100}{\text{Número de vacantes}}$$

³¹ www.oitandina.org.pe, Manual de Balance Social p.2

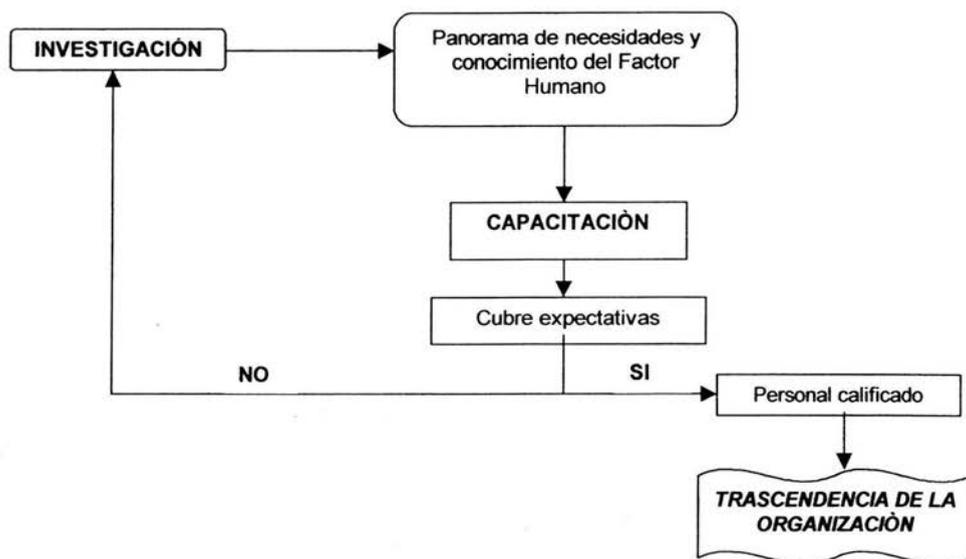
³² *ibid.*, p. 2

Capacitación

El cambio acelerado de la economía y la tecnología determina la necesidad de capacitación del personal de las empresas, pues debe adaptarse a las exigencias de las nuevas situaciones. El descuido de la formación y el perfeccionamiento del personal pueden tener consecuencias graves para la empresa afectando su competitividad.

La capacitación tiene también como finalidad impartir conocimientos que trasciendan el área en que se desempeña la persona en ese momento.

Fig. 9. Funcionalidad de la Capacitación



Fuente: Elaboración propia

La empresa debe tener en cuenta la investigación de necesidades, pues permite planificar adecuadamente los programas de capacitación de la empresa y distribuir los recursos destinados a este rubro, de manera que respondan a las expectativas del personal y a los requerimientos de la entidad. Debe anotarse el número y el tipo de investigaciones realizadas.

Esto le proporcionará elementos que permitan conocer mejor los recursos humanos con que cuenta y poder considerar la capacitación con recursos internos, que se refiere a la que se brinda con personal de la propia empresa. Sin embargo es conveniente siempre considerar también la capacitación con recursos externos, entendiéndola como aquella en donde se contrata a personas o entidades externas.

En cualquiera de las dos debe anotarse el número de programas, el número de participantes, el tema del curso y las áreas de trabajo cubiertas así como la modalidad.

Otro aspecto a considerar es la *inducción*, que "es el proceso de acercamiento y conocimiento del nuevo personal a su cargo y a la empresa."¹

Existe la inducción teórica que se da a través de visitas, audiovisuales y conferencias, entre otros medios y la Inducción práctica que es cuando se da un entrenamiento previo al desempeño del cargo, en una o varias áreas de trabajo. En ambas es importante anotar el número total de ingresos, cuántos trabajadores recibieron la inducción teórica, práctica, o teórica-práctica por niveles y por áreas.

Educación

En este sentido debe considerarse el número de trabajadores a quienes la empresa les facilita económicamente recibir educación primaria, secundaria, técnica y superior, como son las ayudas y becas educativas. Además, debe registrarse las facilidades de tiempo y horario que la empresa brinda al trabajador.

En términos generales las bibliotecas empresariales contienen temas de interés general, técnicos y especializados de acuerdo con la actividad de la empresa. Es importante verificar la intensidad de uso que el personal hace de la biblioteca y el número de volúmenes de que disponen.

Tiempo libre

Se refiere a las actividades patrocinadas por la empresa o las que aporta, para que su personal utilice el tiempo libre.

Deben anotarse las actividades deportivas, culturales y sociales que la empresa patrocina sola o conjuntamente con otras entidades, especificando en cada una el tipo de actividad, el número de participantes y el costo total.

El costo del mantenimiento de instalaciones se refiere al valor que la empresa paga por el sostenimiento de zonas sociales, culturales o deportivas.

Los equipos de aficionados son los grupos de trabajadores que se reúnen para desarrollar una actividad común diferente a su trabajo, como por ejemplo, equipos de fútbol, de básquetbol, etc.

¹ Dessler, Gary. *Administración de Personal*. Ed. Prentice- Hall Hispanoamericana S.A. México 1996. p. 69

2.5.1.4 CARACTERÍSTICAS SOCIOLABORALES DEL PERSONAL

Se trata de conocer cuantitativa y cualitativamente las características demográficas de los trabajadores, las causas del ausentismo, la rotación del personal y la jornada laboral, igualmente, el total pagado por la empresa a sus trabajadores por concepto de salarios y prestaciones, así como las relaciones con el personal sindicalizado.

Demografía

Las características poblacionales del personal de la empresa incluyen a todos los niveles desde directivos hasta operativos. Se puede comparar con un censo, el cual permite a la empresa tener una visión completa, amplia y global de la situación de su personal en un momento determinado.

Esta información demográfica es básica para la definición de la Política Social de la compañía y para la planificación de programas que respondan a esas características y a las necesidades laborales y sociales del grupo humano que conforma la empresa.

En lo referente al sexo, la edad, y el estado civil, se pueden clasificar los datos obtenidos por nivel y por área, con respecto a la edad, lo usual es agrupar en categorías de "menos de 25", "25 a 30", "30 a 35", "35 a 40", "40 a 45", "45 a 50", "50 a 55", "55 a 60" y "mayores de 60 años".

En cuanto al *nivel educativo* se considera Primaria, Secundaria, Bachillerato, Técnica, Licenciatura, Especialización, Maestría, y Doctorado. También debe tomarse en cuenta el área.

Para obtener el promedio de *antigüedad* se clasifica el tiempo de servicios de los trabajadores de la empresa en intervalos de "0 a 5", "5 a 10", "10 a 15", "15 a 20" y "más de 20 años".

La *procedencia geográfica* se refiere al domicilio de los trabajadores y se clasifica en Local, Regional, Nacional e Internacional. Se considera local cuando el trabajador reside en el mismo municipio o colonia donde está ubicada la empresa; regional, cuando reside en un municipio diferente al de la empresa o diferentes colonias, pero que pertenezcan a la misma delegación.

En lo que respecta a *contratos de trabajo*, es necesario tener presente los casos de contratación por intermedio de las empresas de servicios complementarios y las de servicios temporales.

Ausentismo

“Ausentismo es el término empleado para referirse a las faltas o inasistencias de los empleados al trabajo.”³⁴ En sentido más amplio, es la suma de los periodos en que por cualquier motivo los empleados se retardan o no asisten al trabajo en una organización.

El ausentismo no siempre ocurre por causa del empleado, también pueden causarlo la organización, la deficiente supervisión, la especialización de las tareas, la falta de motivación y estímulo, las desagradables condiciones de trabajo, la escasa integración del empleado en la organización y el impacto psicológico de una dirección deficiente.

Teniendo que las principales causas del ausentismo son:

- Enfermedad comprobada.
- Enfermedad no comprobada.
- Razones familiares.
- Retardos involuntarios por fuerza mayor.
- Faltas voluntarias por motivos personales.
- Dificultades y problemas financieros.
- Problemas de transporte.
- Baja motivación para trabajar.
- Escasa supervisión de la jefatura.
- Política inadecuada de la organización.

Cabe destacar que una vez diagnosticadas las causas del ausentismo, debe efectuarse una acción coordinada de supervisión, con el debido soporte de la política de la organización y el apoyo de la dirección para tratar de reducir el nivel de ausentismo y retardos del personal.

El índice de ausentismo señala el porcentaje del tiempo no trabajado durante las ausencias, con relación al volumen de actividad esperada o planeada. En estos términos, el índice puede calcularse mediante la ecuación:³⁵

$$\text{Índice de ausentismo} = \frac{\text{No. de días/hombre perdidos por inasistencia al trabajo}}{\text{Promedio de trabajadores X días de trabajo.}}$$

Esta ecuación sólo tiene en cuenta los días/hombre de ausencia en relación con los días/hombre de trabajo.

Muchas organizaciones pretenden hacer más refinado el cálculo del ausentismo incluidos los retardos y ausencias parciales, sustituyendo días por horas a través de la ecuación:³⁶

³⁴ Chiavenato, *ob. cit.*, p. 203

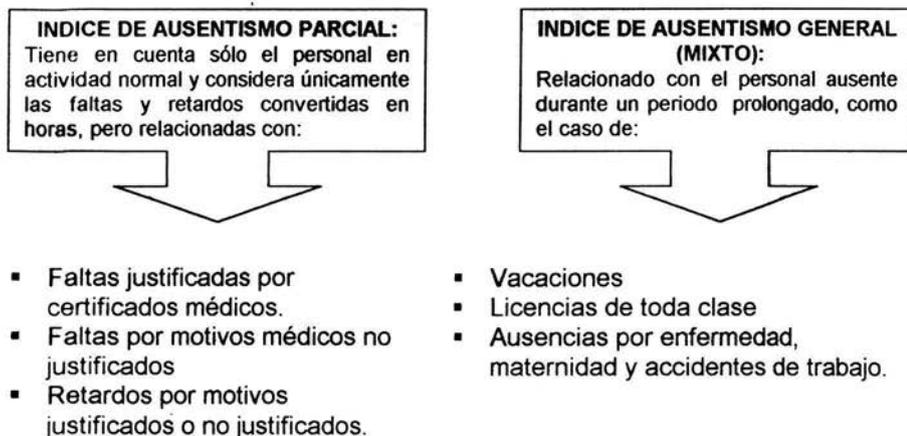
³⁵ *Ibid.*, p. 204

³⁶ *Ibid.*, p.204

$$\text{Índice de ausentismo} = \frac{\text{Total de horas/hombre perdidas}}{\text{Total de horas/hombre trabajadas}} \times 100$$

El índice debe considerar determinado periodo: semana, mes o año. Algunas organizaciones lo calculan diariamente para establecer comparaciones entre los días de la semana.

Fig. 10. Enfoques para calcular el índice de ausentismo.



Fuente: Elaboración propia

La elección del índice más adecuado depende de la finalidad con que se pretenda utilizarlo. Si este índice sólo se necesita para la planeación de los recursos humanos, deberá señalar el porcentaje de la fuerza laboral que, aunque pertenece a la organización, dejó de aplicarse en un periodo determinado.

"Muchas organizaciones tratan de combatir el ausentismo y la rotación del personal actuando sobre los efectos, no obstante, la tendencia actual es actuar sobre las causas de la rotación y el ausentismo y no sobre los efectos, de que manera: rediseñando los cargos para volverlos más atractivos y retadores, redefiniendo la gerencia variable, en función del desempeño y la metas que deben ser superadas, además de fijar estrategias motivadoras."³⁷

Rotación de personal

Uno de los aspectos más importantes de la dinámica organizacional es la rotación de recursos humanos. Este término se utiliza para definir la fluctuación del personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de

³⁷ Reyes Ponce, Agustín. *Administración del Personal: Relaciones Humanas*. Ed. Limusa. México 1996, p. 187

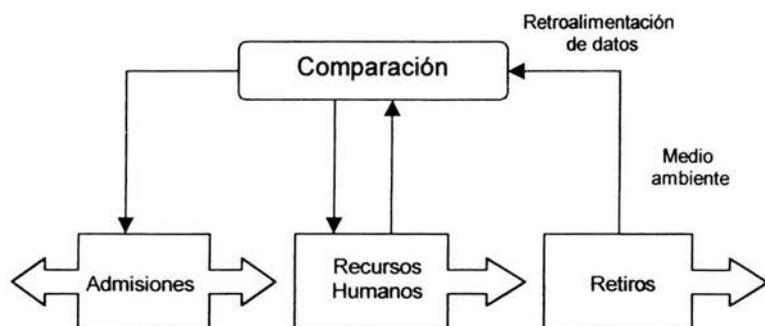
personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. En general, "la rotación de personal se expresa mediante la rotación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo".³⁸ Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales, con el fin de realizar comparaciones, elaborar diagnósticos, dictar disposiciones o establecer predicciones.

Por consiguiente, la entrada y salida de recursos deben mantener entre sí mecanismos capaces de autorregularse, mediante comparaciones entre ellos, y garantizar un equilibrio dinámico y constante. Estos mecanismos de control se denominan retroacción o retroalimentación.

En la actualidad, uno de los problemas que preocupan a los directivos del área de recursos humanos de las organizaciones es precisamente el aumento de salidas o pérdidas de recursos humanos, situación que hace necesario compensarlas mediante el aumento de entradas. Es decir, los retiros de personal deben ser compensados con nuevas admisiones, a fin de mantener el nivel de los recursos humanos en proporciones adecuadas para que opere el sistema.

"En toda organización saludable, es normal que se presente un pequeño volumen de entradas y salidas de recursos humanos, lo cual ocasiona una rotación vegetativa, de simple conservación del sistema."³⁹ Sin embargo a veces la rotación escapa de control de la organización cuando el volumen de retiros por decisión de los empleados aumenta notablemente. Cuando el mercado laboral es competitivo y tiene intensa forma, en general aumenta la rotación de personal.

Fig. 11. Rotación de personal



Fuente: Chiavenato, Idalberto.

³⁸ Chiavenato, op. cit., p. 188

³⁹ Dessley, op. cit., p.83

Si en niveles vegetativos la rotación es provocada por la organización para hacer sustituciones orientadas a mejorar el potencial humano existente, a reemplazar una parte de sus recursos humanos por otros recursos de mejor calidad existentes en el mercado, entonces la rotación se halla bajo el control de la organización. Sin embargo, cuando las pérdidas de recursos no son provocadas por la organización, es decir, cuando se presentan independientemente de los objetivos de ésta, resulta esencial establecer los motivos que provocan la desincorporación de los recursos humanos, para que la organización pueda actuar sobre aquellos y disminuir el volumen de retiros inconvenientes.

Índice de rotación de personal.

“El cálculo del índice de rotación de personal se basa en la relación porcentual entre el volumen de entradas y salidas, y los recursos humanos disponibles en la organización durante cierto periodo.”⁴⁰

1. En el cálculo del índice de rotación de personal para efectos de la planeación de recursos humanos, se utiliza la ecuación:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{PE}$$

Dónde

A = admisiones de personal durante el periodo considerado (entradas)

D = desvinculación de personal (por iniciativa de la empresa o por decisión de los empleados) durante el periodo considerado (salidas).

PE = promedio efectivo del periodo considerado. Puede ser obtenido sumando los empleados existentes al comienzo y al final del periodo, y dividiendo entre dos.

“El índice de rotación de personal expresa un valor porcentual de empleados que circular en la organización con relación al promedio de empleados.”⁴¹

2. Cuando se trata de analizar las pérdidas de personal y sus causas, en el cálculo del índice de rotación de personal no se consideran las admisiones (entradas), sino las desvinculaciones, ya sea por iniciativa de la organización o de los empleados:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{D \times 100}{PE}$$

Por ser parcial, esta ecuación puede enmascarar los resultados al no considerar el ingreso de recursos humanos en la organización, lo cual altera el volumen de los recursos humanos disponibles.

⁴⁰ Chiavenato, op. cit., p. 191

⁴¹ *Ibid.*, p. 191

3. Cuándo se trata de analizar las pérdidas de personal y hallar los motivos que conducen a las personas a desvincularse de la organización, sólo se tienen en cuenta los retiros por iniciativa de los empleados, y se ignoran por completo los provocados por la organización. En este caso, el índice de rotación de personal cubre sólo las desvinculaciones efectuadas por iniciativa de los mismos empleados, lo cual hace posible analizar las salidas resultantes de la actitud y del comportamiento del personal, separando las salidas causadas por decisión de la organización.⁴²

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{D \times 100}{\frac{(N_1 + N_2 + \dots + N_n)}{a}}$$

Cabe señalar que en la práctica no se presenta un índice de rotación de personal igual a cero, ni sería conveniente, pues indicaría un estado de rigidez o parálisis total de la organización. Tampoco sería conveniente un índice de rotación muy elevado, pues implicaría un estado de fluidez y entropía de la organización, que no podría fijar ni asimilar de manera adecuada sus recursos humanos. El índice de rotación ideal debe permitir a la organización retener al personal de buen rendimiento y reemplazar a los empleados que muestran en su desempeño distorsiones difíciles de corregir mediante un programa factible y económico. De este modo cada organización tendría su rotación ideal, puesto que ésta posibilitaría la potenciación máxima de la calidad de sus recursos humanos, sin afectar la cantidad de recursos disponibles. Es necesario destacar que en realidad, no existe un número que defina el índice real de rotación, sino una situación específica de cada organización, en función de sus problemas y de la propia situación externa de mercado.

Diagnóstico de las causas de rotación de personal.

La organización tiene uno o varios objetivos por alcanzar, es eficaz en la medida en que alcanza esos objetivos con un mínimo de recursos, esfuerzos y tiempo. En la medida en que los resultados de un sistema no sean satisfactorios, que sus recursos no se utilicen de manera adecuada, deben tomarse medidas orientadas a corregir los inconvenientes y ajustar su funcionamiento.

"La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o el exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Por tanto, es una variable dependiente (en mayor o menor grado) de los fenómenos internos o externos de la organización."⁴³

Como fenómenos externos pueden citarse la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, la situación económica, las oportunidades de empleo en el mercado laboral, etc.

⁴² *Ibid.*, p. 192

⁴³ Reyes Poce, op. cit., p.195

Entre los fenómenos internos pueden mencionarse:

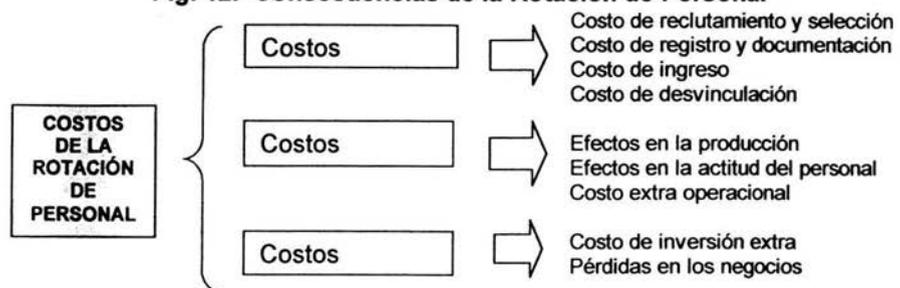
- Política salarial de la organización.
- Política de beneficios sociales.
- Tipo de supervisión ejercido sobre el personal.
- Oportunidades de progreso profesional ofrecidas por la organización.
- Tipo de relaciones humanas existentes en la organización.
- Condiciones físicas del ambiente de trabajo.
- Moral del personal de la organización.
- Cultural organizacional de la empresa.
- Política de reclutamiento y selección de recursos humanos.
- Criterios y programas de capacitación y entrenamiento de los recursos humanos.
- Política disciplinaria de la organización.
- Criterios de evaluación del desempeño.
- Grado de flexibilidad de las políticas de la organización.

Entre los fenómenos internos causantes de retiros están casi todos los ítems que forman parte de una política de recursos humanos. Cuando esta política es inadecuada, predispone al personal a retirarse de la organización. La permanencia del personal en la organización es uno de los mejores índices de una buena política de recursos humanos, en especial cuando está acompañada de la participación y dedicación de las personas

Es necesario destacar que la rotación de personal implica costos primarios, secundarios y terciarios, los cuales se explicarán a continuación:

- a) Costos primarios: se relacionan directamente con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro.
- b) Gastos secundarios: abarcan aspectos intangibles difíciles de evaluar en forma numérica porque sus características son cualitativas en su mayor parte. Están relacionados de manera indirecta con el retiro y el consiguiente reemplazo del trabajador y se refieren a los efectos colaterales e inmediatos de la rotación.
- c) Costos terciarios: se relacionan con los efectos colaterales mediatos de la rotación, que se manifiestan a mediano y largo plazos, estos costos son sólo estimables.

Fig. 12. Consecuencias de la Rotación de Personal



Fuente: Elaboración Propia

La rotación de personal puede ser considerada como un factor preocupante por sus aspectos negativos, cuando es muy frecuente sobre todo si es provocado por la empresa para obtener falsas ventajas a corto plazo. No obstante, a mediano y largo plazo, la rotación causa grandes perjuicios a la organización, al mercado y a la economía y en mayor parte al trabajador, considerado individual o socialmente respecto de su familia.

Jornada de trabajo.

Se emplea este término para referirse al “total de horas diarias, semanales o mensuales que cada empleado debe trabajar para cumplir su contrato individual de trabajo y satisfacer la convención colectiva”⁴⁴. La jornada establece determinada hora de entrada y de salida en los días hábiles, con cierta tolerancia en el retardo o la anticipación. Así mismo, prevé determinado intervalo para refrigerios y descanso.

Debe anotarse la duración de la jornada establecida en la empresa, distinguiendo la jornada diurna, nocturna y los turnos. También debe registrarse si la empresa tiene un horario flexible, ya sea para determinados niveles o si se aplica a todo el personal. La cuantificación de horas extras semanales debe realizarse por nivel y por área.

El registro de las vacaciones debe considerar el número de trabajadores que hicieron uso de las mismas, el número de aquellos que las acumularon y el número de trabajadores que solicitaron su pago y no las disfrutaron en el período que se evalúa, por nivel y por área.

Salarios

Gran parte de la riqueza generada por la organización pasa a los empleados en forma de salarios, beneficios sociales y demás obligaciones derivadas de éstos. Uno de los aspectos más importantes de la filosofía de una organización es la política de salarios. El nivel de salarios es el elemento esencial, tanto en la posición competitiva de la organización en el mercado de trabajo como en las relaciones de la organización con sus propios empleados.

Compensación es el área relacionada con la remuneración que el individuo recibe como retorno por la ejecución de tareas organizacionales. Básicamente, es una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada empleado hace transacciones con su trabajo para obtener recompensas financieras y no financieras. La recompensa financiera puede ser directa o indirecta.

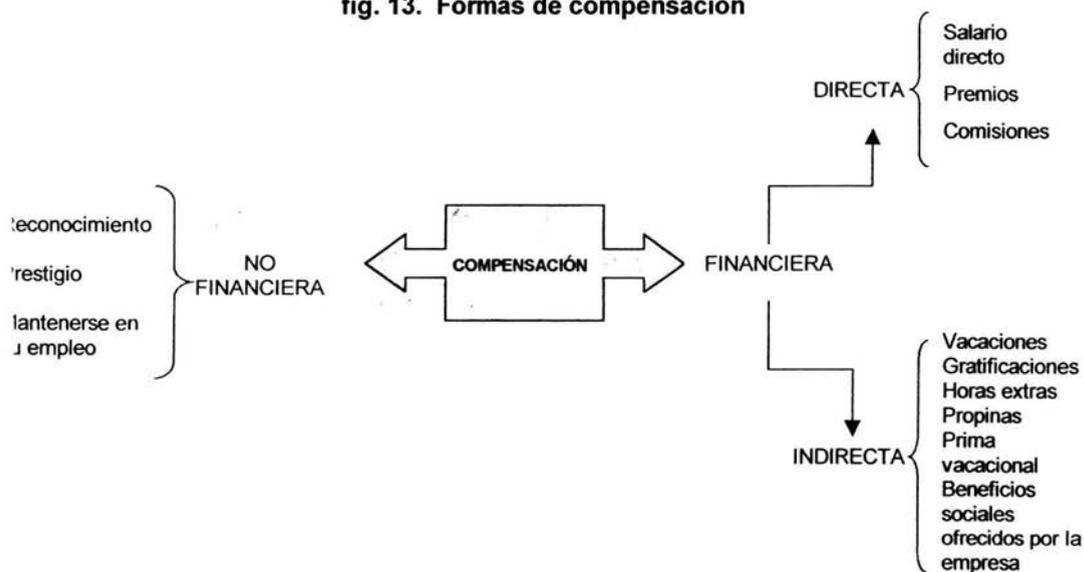
La compensación financiera directa es el pago que recibe cada empleado en forma de salarios, bonos, premios y comisiones. El salario representa el elemento más importante. “Salario es la retribución en dinero o su equivalente que el empleador paga al empleado por el cargo que este ejerce y por los servicios que presta durante

⁴⁴ *Ibid.*, p. 140

determinado periodo”⁴⁵. El salario puede ser directo o indirecto. Directo es el que se recibe como contraprestación del servicio en el cargo ocupado. En el caso de los empleados que trabajan por horas, corresponde al número de horas efectivas trabajadas al mes (excluido el descanso semanal remunerado). En el caso de los trabajadores por meses, corresponde al salario mensual recibido.

“La compensación financiera indirecta constituye el salario indirecto, resultante de cláusulas de la convención colectiva de trabajo y del plan de beneficios y servicios sociales ofrecidos por la organización.”⁴⁶ El salario indirecto incluye vacaciones, gratificaciones, propinas, adicionales (de seguridad, de insalubridad, de trabajo nocturno, de tiempo de servicio), participación en las utilidades, horas extras, así como el equivalente monetario de los servicios y beneficios sociales ofrecidos por la organización (alimentación, transporte, seguro de vida colectivo, etc.) La suma del salario directo y del salario indirecto constituye la remuneración. Por consiguiente, la remuneración abarca todos los elementos del salario directo y todos los elementos del salario indirecto.

fig. 13. Formas de compensación



Fuente: Elaboración propia

Existe distinción entre salario nominal y salario real. El salario nominal representa el volumen de dinero asignado en el contrato individual por el cargo ocupado. En una economía inflacionaria, el salario nominal pierde poder adquisitivo si no se actualiza con periodicidad. El salario real representa la cantidad de bienes que el

⁴⁵ Chiavenato, op. cit., p. 200

⁴⁶ *ibid.*, p.200

empleado puede adquirir con aquel volumen de dinero, y corresponde al poder adquisitivo, poder de compra o cantidad de mercancías que puede adquirir con el salario.

Debido a su complejidad, el salario puede considerarse de muchas maneras diferentes:

Fig. 14. Formas en que se considerar el salario



Fuente: Elaboración propia

El salario constituye el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Todas las personas dentro de las organizaciones ofrecen su tiempo y su esfuerzo, y a cambio reciben dinero, lo cual representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocas entre el empleado y el empleador.

También hay una serie de factores internos (organizacionales) y externos (ambientales) que condicionan los salarios y determinan sus valores. El conjunto de estos factores internos y externos se denomina compuesto salarial.

COMPUESTO SALARIAL.	
FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tipología de los cargos de la organización ▪ Política salarial de la organización ▪ Capacidad financiera y desempeño general de la organización ▪ Competitividad de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Situación del mercado de trabajo ▪ Coyuntura económica (inflación, recesión, costo de vida) ▪ Sindicatos y negociaciones colectivas ▪ Legislación laboral ▪ Situación del mercado de clientes ▪ Competencia en el mercado

Fuente: Elaboración propia

Prestaciones

En la actualidad se observa que en las prestaciones convergen los intereses de diversos agentes sociales:

a) El gobierno: que influye y promueve la aprobación de leyes en la materia debido entre otros aspectos, a que se ha visto que las prestaciones coadyuvan a la estabilización de la economía y al bienestar social de la población económicamente activa, lo que le permite centrar la atención en la población desprotegida.

b) Las organizaciones: que han reconocido su parte en el tema tan actual de la Responsabilidad Social, pero sobre todo que han recibido los beneficios directos de crear un ambiente de seguridad y confianza propicio para sus actividades productivas.

c) Los sindicatos: que han visto en las prestaciones un medio importante de defensa de sus agremiados y de extensión de sus intereses económicos, pero en particular políticos.

d) Los empleados y sus familias: quienes en muchos casos y no obstante los altos riesgos imprevisibles que enfrentan alguien que vive en el mundo de hoy, reciben los beneficios de la seguridad, de protección y la ayuda que las prestaciones significan para mantener y, muy probablemente, mejorar de manera significativa su calidad de vida, tanto en el presente como en el futuro.

Cabe mencionar que en México, los principales ordenamientos legales que regulan las prestaciones a los empleados son las siguientes:



Fuente: Elaboración propia.

Desde la perspectiva de los empleados, las prestaciones tienen los objetivos siguientes:

- Contar con una protección personal y familiar
- Obtener servicios y protección adicionales que resulten mas baratos
- Contar con una protección para cuando llegue la vejez
- Disponer de algunos bienes subsidios o servicios
- Disfrutar los subsidios y beneficios fiscales que permiten las leyes respectivas
- Contar con vacaciones y tiempo libre adicional al de ley.

Cuando las prestaciones avanzan en la dirección de estos objetivos, los empleados se sienten protegidos contra la inseguridad y los riesgos imprevisibles propios de la sociedad industrial y están en mejores condiciones para desarrollarse física, social y culturalmente en el ámbito laboral así como en el familiar y social.

Si se trata de especificar algunos criterios que puedan servir de guía para conformar un plan de prestaciones para los empleados, hay dos posiciones extremas que conviene analizar, por un lado está la posición paternalista, en la que la empresa asume que conoce las verdaderas necesidades y aspiraciones de sus empleados, incluidas sus familias, y también está dispuesta a hacerse cargo de mucha de ellas incondicionalmente.

Por otro lado existe la posición contraria que por parte del supuesto de que los únicos que conocen sus necesidades y aspiraciones singulares son los empleados y que, como consecuencia, son ellos quienes deben cuidar de sí mismos y de sus familias y procurar la protección que se requiere a lo largo de la vida para hacer frente a los riesgos imprevistos que implica.

Para hallar el factor prestacional se emplea la siguiente fórmula:⁴⁷

$$\frac{\text{Prestaciones} \times 100}{\text{Salario} + \text{prestaciones}}$$

Esta fórmula indica cuanto pagó en prestaciones por cada unidad monetaria de salario y permite conocer el porcentaje que corresponde a prestaciones por cada unidad monetaria de remuneración.

En tanto que para saber cuál es la remuneración mensual que la empresa paga a cada trabajador, se utiliza la siguiente fórmula:⁴⁸

$$\frac{\text{Salario} + \text{prestaciones pagadas durante el año}}{12}$$

⁴⁷ www.oitandina.org, cit., p. 4

⁴⁸ *ibid.*, p. 4

Relaciones laborales

“Se denominan relaciones laborales porque tienen que ver con el trabajo del personal y son negociadas y acordadas con los sindicatos.”⁴⁹ Se basan en la política de la organización frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados. Las relaciones laborales constituyen la política de relación de la organización con sus propios miembros. En la práctica, es una especialidad política, puesto que el conflicto entre capital y trabajo puede resolverse, en una sociedad en transición, mediante una negociación política inteligente.

La política de relaciones con los sindicatos refleja de modo directo la ideología, la cultura y los valores asumidos por la alta administración de la organización, los cuales, a su vez, están influenciados por la etapa de desarrollo del sindicalismo, por el régimen político del gobierno y por la situación coyuntural de la economía del país, entre otros factores ambientales.

Entre las políticas de relaciones laborales que la organización puede adoptar, podemos definir cuatro:

POLITICA PATERNALISTA	POLITICA AUTOCRÁTICA	POLITICA DE RECIPROCIDAD	POLITICA PARTICIPATIVA
Caracterizada por aceptar con facilidad y rapidez las reivindicaciones de los trabajadores sea por inseguridad, falta de habilidad o incompetencia en las negociaciones con los líderes sindicales debilita la organización y transmite inseguridad a los gerentes y supervisores.	De postura rígida e impositiva de la organización, actúa de modo arbitrario y legalista, la supervisión es servil ante los superiores, pero rígida con los subordinados, dado su carácter unilateral e impositivo, puede causar frustración e indignación en el personal.	Se basa en la reciprocidad entre la organización y el sindicato. las resoluciones son de modo directo y exclusivo entre la dirección de la organización y la del sindicalismo. El objetivo es constituir un pacto y atribuir al sindicato la responsabilidad de impedir que las cláusulas pactadas sean violadas por los trabajadores.	Considera que las relaciones laborales involucran al sindicato y a los trabajadores, por un lado y a la organización, a los dirigentes y a los supervisores por otro; Presupone que las soluciones se negocien y discutan con datos concretos, objetivos y racionales; requiere de buenas relaciones con los trabajadores y un clima organizacional sano, tiene en cuenta al empleado desde en punto de vista social, político y económico, y no sólo desde el punto de vista productivo.

Fuente: Elaboración propia.

⁴⁹ Chiavenato, ob.cit., p. 511

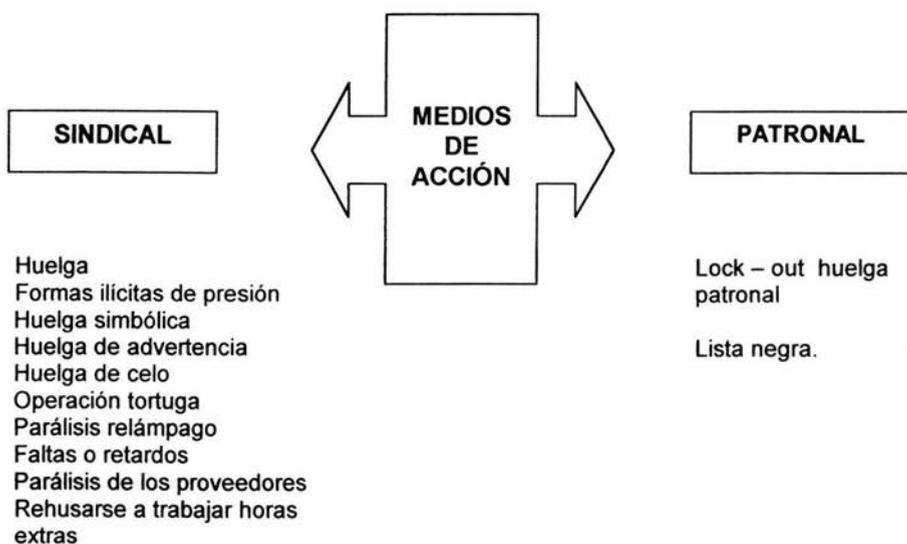
El Sindicalismo

En la actualidad el sindicalismo representa un proceso de reivindicaciones por salarios y condiciones de trabajo mejores, además, es una fuerza política que forma parte natural de la disputa del poder en un régimen democrático.

Su razón se halla en el trabajo, en la producción industrial, no en la división de clases. Cabe destacar que el sindicalismo no es un medio para hacer la revolución; es simplemente una forma de la sociedad capitalista que organiza a los obreros no como productores, sino como asalariados.

Como organización el sindicato es una agremiación o asociación constituida para defender los intereses comunes de sus miembros. Existen sindicatos de empleadores o patronales. Los sindicatos se asocian en federaciones de ámbito regional.

Fig. 16. Relaciones Laborales



Fuente: Elaboración propia

Uno de los aspectos esenciales de la Administración de Recursos Humanos, es la solución de conflictos laborales asumiendo una actitud global y de largo plazo. Cuando los conflictos laborales se resuelven y solucionan de modo adecuado, originan cambios organizacionales que predisponen para la innovación. Sin embargo, cuando sólo se resuelven parcialmente o de manera inadecuada, crean conflictos en la organización, los miembros de esta y el sindicato que los representa, lo cual puede afectar de modo negativo el desempeño organizacional.

Conflicto significa existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagonicos que pueden llegar a chocar.⁵⁰ Por tanto, uno de los propósitos de la administración deber ser crear condiciones o situaciones en que el conflicto (parte integrante de la vida industrial y empresarial) pueda ser controlado y dirigido hacia canales útiles y productivos.

Fig. 17. Situación de conflicto y métodos de solución



Fuente: Chiavenato Idalberto

En resumen se puede decir que el conflicto se presenta en el contexto de las relaciones diarias entre personas, grupos y organizaciones y puede involucrar a estos mismos actores, y ocurre cuando una de las partes interfiere de manera deliberada la consecución de los objetivos o la satisfacción de los intereses de la otra.

El porcentaje de participación sindical es la relación entre el número de trabajadores sindicalizados y el número de trabajadores que potencialmente pueden sindicalizarse.⁵¹

$$\text{Porcentaje de participación sindical} = \frac{\text{No. De sindicalizados} \times 100}{\text{No. De trabajadores que potencialmente pueden sindicalizarse}}$$

Debe considerarse también el tipo de negociación que se lleva a cabo dentro de la organización, lo cual se refiere a la modalidad aplicada como es: convención colectiva, pacto colectivo o laudo arbitral. Mientras que en los casos de huelga se anota su duración, en cuanto a las demandas hechas por los trabajadores debe tomarse en cuenta el número, las causas y sus resultados.

El Balance Social apoya las acciones propias del proceso administrativo, es este sentido ayuda a la planificación, pues como se explico antes, evalúa el actuar

⁵⁰ Ibid., p. 526

⁵¹ www.oitandina.org, ob.cit., p. 4

social y por lo tanto permite realizar proyecciones de lo que se espera que sea el futuro social en la organización. Paralelamente ayuda al proceso de evaluación con la gran cantidad de información que proporciona.

2.3.1.5 SERVICIOS SOCIALES DE LA EMPRESA AL PERSONAL

Tiene que ver con las acciones que la empresa desarrolla para la satisfacción de las necesidades esenciales del trabajador, tales como salud, vivienda, alimentación y transporte. También se incluyen las asesorías que la empresa le puede brindar en diversos campos.

Salud General

Un aspecto importante dentro de las empresas lo constituye la salud en el trabajo, que abarca cuestiones tanto físicas como mentales, interviniendo el aspecto social que involucra al trabajador y lo vincula con su ambiente de trabajo.

La variable Salud se refiere a los servicios generales, (independientes de los que por ley proporcionan las instituciones de seguridad social) que la empresa presta a todos sus trabajadores, fuera de los programas de salud ocupacional.

En medicina asistencial, se deben cuantificar y especificar los servicios de salud general, teniendo en cuenta el número de casos atendidos por la institución de seguridad social al que se encuentren afiliados por la empresa, por nivel y por área.

El costo de los servicios indica el costo total de éstos. Si fuera el caso, se debe diferenciar la participación de la empresa y del trabajador en él.

Salud ocupacional

- Higiene en el trabajo
- Seguridad industrial
- Accidentalidad
- Reporte de incidentes

Salud Ocupacional: comprende los programas referentes a medicina ocupacional, higiene del trabajo y seguridad industrial. Busca prevenir y solucionar la problemática que se presenta entre el trabajador y su trabajo, incluyendo el control del medio ambiente laboral y la prevención de los riesgos profesionales que se puedan presentar.

Higiene en el trabajo: Es una disciplina que se encarga del estudio, solución y control del medio ambiente laboral. Comprende la evaluación de los riesgos físicos, químicos, biológicos y ergonómicos.

En la identificación de los factores de riesgo, en los diferentes ambientes de trabajo, como por ejemplo, ruido, polvo, gases, etc.; debe anotarse el número de mediciones hechas en el período y los programas realizados. Además debe indicarse si estas actividades están a cargo de las dependencias de la empresa (recursos propios) o son contratadas (recursos externos) y el costo.

Seguridad industrial: la seguridad Industrial o prevención de riesgos profesionales se ocupa del estudio, solución y control de los riesgos de accidentes de trabajo que se puedan presentar en la empresa.

Los manuales sobre normas de seguridad, contienen una serie de normas que indican las medidas correctas e instrucciones de operación seguras que se deben aplicar al trabajo. Debe anotarse si existen manuales de acuerdo con los procesos o uno solo para toda la compañía y la frecuencia de actualización.

Otro aspecto importante a considerar es el relativo al mantenimiento de maquinaria y equipos industriales. Deben anotarse los programas de mantenimiento que contribuyen a evitar accidentes de trabajo y su frecuencia.

El mantenimiento puede ser: predictivo, preventivo y correctivo, entre otros.

El mantenimiento predictivo, es el que se hace, en base a las características de las máquinas y los equipos, para predecir que en el lapso de un número de horas de trabajo hay que revisar, reparar o cambiar algunas piezas de la máquina o equipo.

Con el mantenimiento preventivo, se identifican puntos críticos de la maquinaria, para planear su respectivo mantenimiento.

El mantenimiento correctivo, es el que se hace luego de ocurrir una falla en el equipo.

Para los indicadores de accidentalidad y enfermedad, se recomienda utilizar las siguientes fórmulas:

Accidentalidad: se entiende por accidente de trabajo todo suceso imprevisto y repentino que ocurra por causa o motivo del trabajo y produzca al trabajador una lesión orgánica o perturbación funcional permanente o pasajera y que no haya sido provocada deliberadamente por la víctima.

Tasa de frecuencia = $\frac{\text{Número de accidentes con resultado de invalidez}}{\text{Total de horas de trabajo por año}} \times 1 \text{ millón}$

Total de horas de trabajo por año

Esta formula indica la frecuencia con que se producen accidentes con resultados de invalidez.⁵²

⁵² Byers, Lloyd L. y Leslie W. Rue, *Gestión de los Recursos Humanos*, España 1996, p. 520

Inversión total en programas de salud ocupacional: Debe tenerse en cuenta la planilla de las personas que trabajan en Salud Ocupacional, el valor de los elementos de seguridad y el costo de los demás programas.

Recursos humanos y sus calificaciones: anote quienes son los profesionales y demás personas que componen el equipo que en la empresa trabaja en Salud Ocupacional.

Vivienda

- Personas sin vivienda y potencial de usuarios
- Recursos del fondo de vivienda
- Destino del fondo
- Otras formas de apoyo para vivienda

El indicador potencial de usuarios se refiere al número de trabajadores jefes de familia que no tienen vivienda y que reúnen los requisitos establecidos por la empresa para obtener este beneficio.

En destino del fondo corresponde especificar el número de soluciones de vivienda, su valor total y el porcentaje que corresponde a adquisición, mejora y liberación de gravámenes.

Cabe señalar que en México son el INFONAVIT y FOVISSTE los principales fondos de vivienda para los trabajadores.

El propósito de considerar estos aspectos para evaluar el área interna proporcionarán un mayor conocimiento de los elementos que integran a la empresa en particular la relación de ésta con el factor humano y la evaluación de los servicios y beneficios que ofrece lo que permitirá realizar los ajustes requeridos para obtener una mayor eficiencia y eficacia de los mismos.

2.3.2 ÁREA EXTERNA

Las organizaciones se enfrentan día tras día a los problemas de el medio en el cual interactúan, en donde la constante es el cambio; por tal motivo resulta imprescindible documentar las relaciones empresa-medio. Dichas relaciones tienen un doble sentido, es decir, el medio afecta a la organización y viceversa, todas estas relaciones son rescatadas en el balance social externo.

Es importante destacar que la naturaleza del Balance Social externo cambiará en relación directa con las necesidades del medio en que se desenvuelve la organización, a sus objetivos, al rubro en el que se desempeña y a las condiciones externas imperantes.

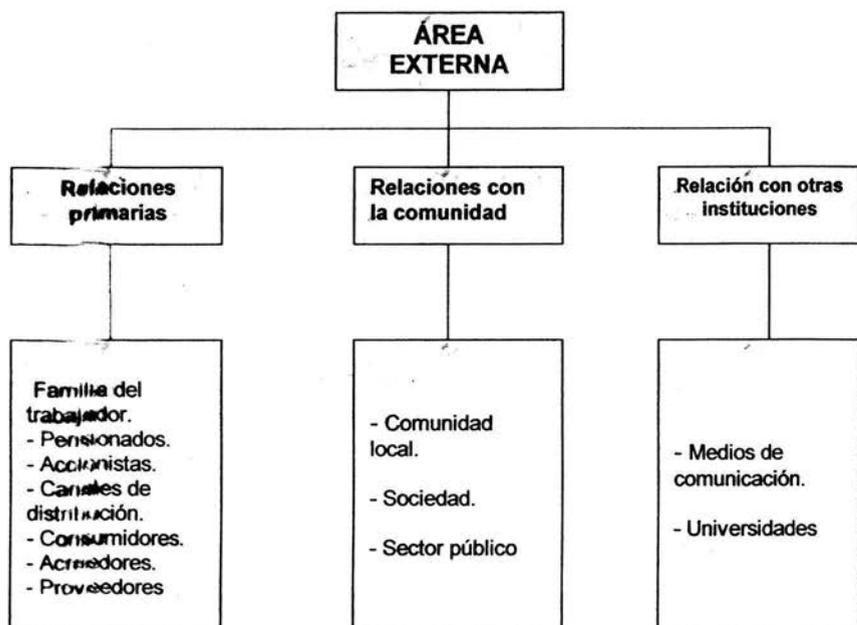
El **área** externa comprende los sectores sociales con los cuales la empresa tiene relación, puesto que posibilitan su permanencia y desarrollo.

La **Responsabilidad Social** de la empresa con cada uno de ellos es diferente, en la medida en que su relación se traduce en diversos servicios y beneficios.

Se **consideran** tres grandes grupos:

- Relaciones primarias
- Relaciones con la comunidad
- Relaciones con otras instituciones

Fig. 18. Factores del área externa



Fuente: Elaboración propia.

2.3.2 1 RELACIONES PRIMARIAS

"Son aquellas que establece la organización en forma directa con sectores públicos que hacen posible su funcionamiento. Frente a cada uno de estos sectores se definen diversos aspectos, los cuales buscan evaluar el cumplimiento de la Responsabilidad Social de la empresa con cada uno de ellos."⁵³ Cabe señalar que frente a cada uno

⁵³ Gallgo, Mery, ob cit. p. 36.

de estos es necesario definir las variables que permitirán evaluar la gestión que la organización desarrolla frente a cada uno con el propósito de establecer metas de mejoramiento progresivo. Los aspectos generales a evaluar son: la familia del trabajador, pensionados, accionistas, canales de distribución, consumidores, acreedores y proveedores, a los cuales a continuación se hace referencia.

La familia del trabajador

Contribuye de manera significativa en su mejor desempeño cuando sus necesidades básicas se encuentran satisfechas, lo que incide en la estabilidad del trabajador y trae como consecuencia una mayor productividad y un mayor sentido de pertenencia.

- Salud
- Educación
- Recreación

Salud: debe clasificarse el tipo de servicio que la empresa brinda a la familia del trabajador, sea a través de profesionales contratados o indirectamente a través de las instituciones de seguridad social. En ambos casos debe considerarse consulta externa, odontología, exámenes de laboratorio, hospitalización, cirugía, etc.

Educación: se debe especificarse el número de los beneficiarios de las becas, indicando si se trata del nivel primaria, secundaria, técnica o superior; y el porcentaje que cubren del costo educativo.

Recreación: debe precisarse el tipo de actividad: cultural, deportiva, social y vacacional, entre otras; al igual que el número de beneficiarios y el costo total de los programas.

Pensionados y/o jubilados

La Responsabilidad de la empresa con sus pensionados y/o jubilados abarca también su adaptación a la nueva forma de vida, la mejor utilización de su tiempo libre y el aprovechamiento de sus conocimientos y experiencia. En este rubro se consideran:

- Número de trabajadores con pensión de jubilación
- Programas de pre- jubilación
- Programas de post - jubilación

"El término pensionados es aplicado al personal que se acoge a la jubilación al cumplir el límite de edad requerido."⁵⁴

⁵⁴ www.oitandina.org.pe. Ob cit. p.1

El objetivo de los programas de pre-jubilación es que el empleado asuma una actitud mental positiva, que le garantice que su vida no se acaba con la terminación de su vínculo laboral con la empresa.

Los programas de post-jubilación son un justo reconocimiento a los servicios prestados por todas aquellas personas que contribuyeron al desarrollo de la empresa. Están orientados a la utilización del tiempo libre, el aprovechamiento de su experiencia, capacidades y habilidades en bien de la sociedad. Así tenemos, los grupos de asesores en campos específicos, los círculos literarios, los clubes sociales y terapias de grupo.

Debe anotarse el tipo de programas, costo de los mismos y número de beneficiarios.

Accionistas

Las relaciones que la empresa establece con sus accionistas, distribuidores, consumidores, la competencia, los acreedores y proveedores, además de ser de tipo económico, son también parte del objetivo social de la empresa, con especial énfasis en la información

- Información sobre la empresa

Las relaciones que la empresa establece con los accionistas, en el marco del Balance Social, va más allá de la información económica que anualmente les entrega en la asamblea de accionistas. Considerando que los accionistas son un pilar fundamental de la empresa, la información debe cumplir con el objetivo de que sean partícipes de la vida de la entidad, de tal manera que ellos tomen parte de las realizaciones, proyectos y dificultades de la organización en la cual han invertido. Por lo tanto, la frecuencia de esta información debe ser un proceso que refleje verdaderamente la vida empresarial.

Canales de distribución

Son los encargados de llevar el producto terminado al consumidor final; siendo los más usuales: minorista, mayorista e intermediarios.

- Minorista
- Mayorista
- Intermediarios

Minoristas: el fabricante entrega su producto a un distribuidor que se conoce comúnmente como minorista y sus ventas son llamadas al menudeo.

Mayoristas: posee un mayor poder de compra, lo cual le permite adquirir altos volúmenes, no solamente de un producto sino de varios, los cuales distribuye en diversos puntos de venta, ya que posee fuerza de ventas propia y por lo tanto genera más empleo.

Intermediarios: es un representante del fabricante que se hace cargo de la venta del producto al mayorista, minorista y consumidor final. Posee concesiones y compromisos especiales con la empresa, como es la exclusividad de la distribución del producto en una determinada zona.

Los indicadores a tenerse en cuenta son los siguientes:

- Información sobre la empresa
- Información sobre el producto
- Servicios (asesorías, garantías, capacitación)
- Publicidad
- Empleo indirecto generado

Consumidor final

El consumidor final constituye el objetivo fundamental del fabricante porque de su actitud depende la permanencia del producto en el mercado y la existencia misma de la empresa. El producto debe responder a las expectativas del consumidor y la empresa tiene la responsabilidad de garantizar calidad, precio justo y servicio. El fabricante debe suministrarle toda la información sobre el producto, si fuera posible superando lo exigido por la ley, como componentes, peso exacto, modo de utilización, calidad, ventajas, contraindicaciones, advertencias, etc.

Otro aspecto importante para el consumidor final es el que se refiere a los servicios de post venta ofrecidos por el fabricante y los canales de distribución, tales como repuestos, garantías, reposiciones, etc. Debe anotarse la información que brinda el fabricante sobre su producto.

Acreedores

“Si bien es cierto que las entidades financieras exigen a la empresa toda la información económica y social, también es cierto que la empresa debe cumplir este requisito con los demás acreedores, puesto que la información oportuna y veraz sobre la empresa posibilita un mejor entendimiento. Debe anotarse el tipo y la frecuencia de la información.”⁵⁵

Pagos oportunos: el pago oportuno de sus obligaciones permite a los acreedores desarrollar eficientemente su labor, continuar creciendo y mantenerse dentro del mercado, respondiendo a su vez a sus propias obligaciones laborales y sociales.

Proveedores

La relación de colaboración mutua y apoyo recíproco que se establece entre la empresa y los proveedores permitirá que ambas partes obtengan beneficios concretos y la empresa se acerque al objetivo de Calidad Total.

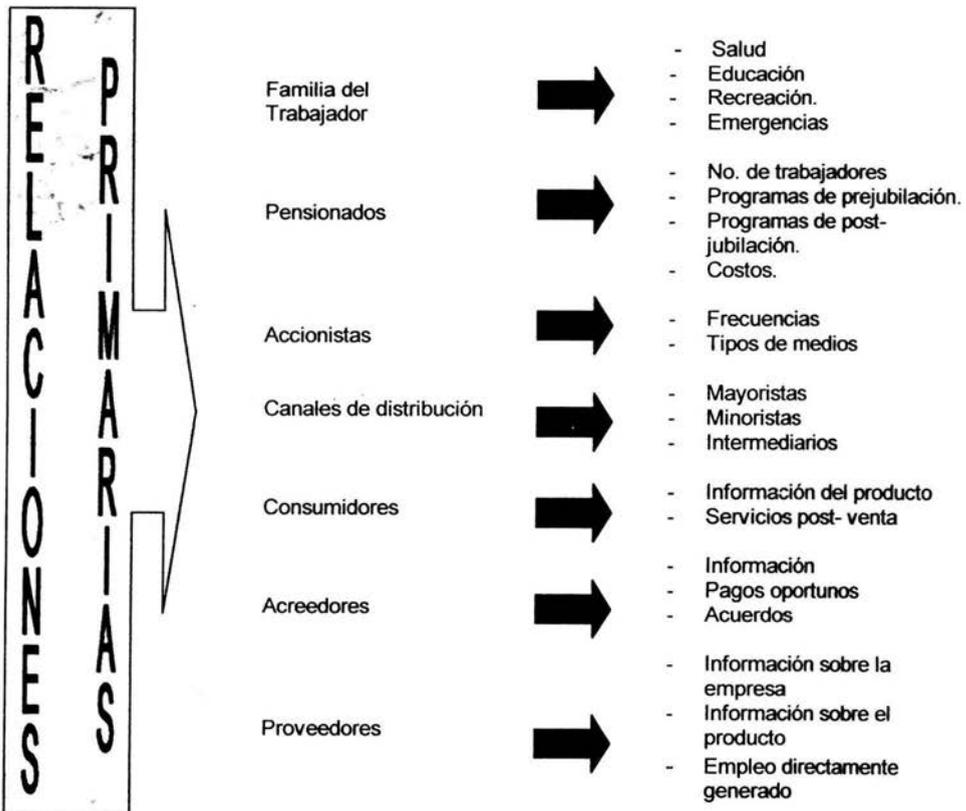
⁵⁵ Ibid. p.3

La información sobre la empresa, dirigida al proveedor permitirá que éste conozca además de su estructura y el balance económico y social, la capacidad instalada, características de los equipos o maquinarias, niveles de producción y tipos de productos.

La información sobre el producto permite al proveedor conocer sobre los requerimientos en cuanto a las materias primas, proceso de elaboración, calidad, empaque, preferencias de los consumidores, etc.

En este rubro debe anotarse el tipo y la frecuencia de la información.

Fig. 19. Factores que intervienen en las relaciones primarias



Fuente: Elaboración propia

2.3.2.2 RELACIONES CON LA COMUNIDAD

Uno de los sectores con lo que interactúa la empresa y que merece especial atención es la comunidad, entendiendo ésta en tres dimensiones: local, sociedad y sector público.

Las acciones que la empresa realice en beneficio de su comunidad local y de la sociedad en general, son la respuesta a la posibilidad que estos sectores le han dado de surgir, permanecer y progresar.

La Responsabilidad Social de la empresa con el sector público se refiere, además del pago de impuestos y aportaciones, a la participación con su experiencia y conocimientos en el desarrollo de proyectos y en entidades públicas.

Comunidad local

El primer beneficio para la comunidad que alberga a la empresa es el empleo generado en la región, por tanto, debe anotarse el número de trabajadores que la empresa emplea de la misma zona y el porcentaje que representa con relación al número total de sus trabajadores.

Los programas con la comunidad local son de varios tipos. La contribución que la empresa hace voluntariamente para mejorar el alumbrado público, teléfono, mantenimiento de vías, señalización, etc., corresponde a infraestructura.

La colaboración de la empresa en la creación de empleo contribuirá a satisfacer una de las necesidades más apremiantes en nuestro país. Más allá del empleo directo o indirectamente generado, se trata del apoyo que puede dar a la creación y desarrollo de microempresas, bien sea por medio de asesorías o facilitándoles la colocación de sus productos mediante mecanismos como la sub-contratación. Aquí debe anotarse el tipo de programas y su costo.

Asesoría a la comunidad se refiere a la asesoría que la empresa brinda a instituciones cívicas, culturales y deportivas, entre otras, para la solución de problemas, investigación de necesidades o promoción del desarrollo local. El aspecto a considerar es el número y tipo de asesorías.

La conservación del medio ambiente comprende las actividades que la empresa realiza para que la comunidad local no se perjudique con su producción industrial. De esta forma deberá anotarse en el rubro y el tipo de programas que la empresa realice en pro del medio ambiente y su costo.

Sociedad

Los indicadores de la variable sociedad comprenden la proyección social de la empresa en un entorno más amplio que el de su comunidad local, de tal forma que su impacto se extiende a la sociedad en general.

Apertura de nuevas oficinas y plantas: se trata de la expansión de la empresa en comunidades diferentes a su sede principal, realizando una política de descentralización industrial que conduzca a una utilización más racional del espacio. Debe anotarse el número de oficina o plantas nuevas y el número de empleos directos generados.

Desarrollo de nuevos productos y tecnología propia: se refiere al lanzamiento de un nuevo producto y la importancia de éste respecto a una necesidad del mercado y el empleo que genera.

Sustitución de importaciones: deben anotarse los productos o insumos que comenzaron a fabricarse en la empresa, en reemplazo de los importados; el empleo que se generó y el monto de las divisas que ahorró el país por efecto de la sustitución.

Exportaciones: se indicará el monto de las divisas que le reportó al país la exportación de productos de la empresa.

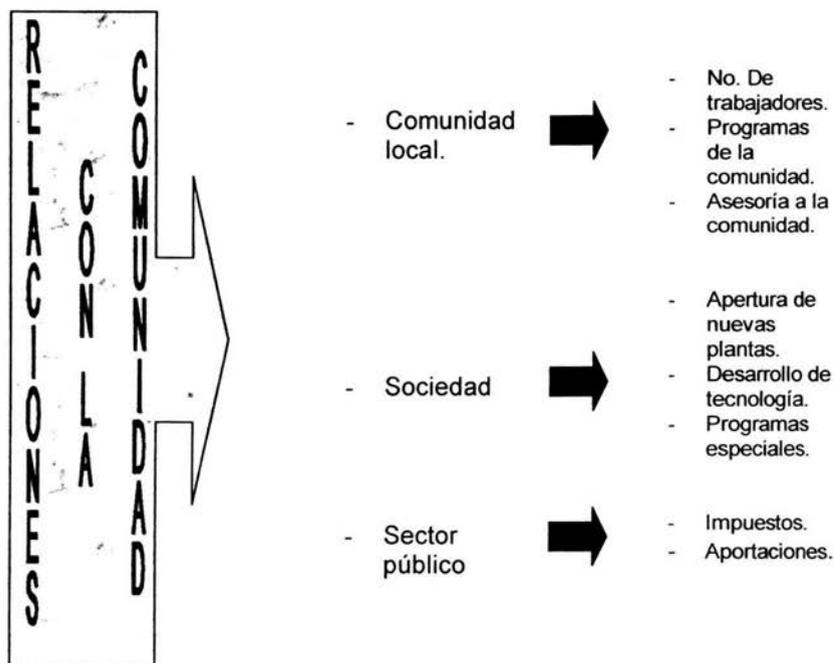
Programas especiales: son los que la empresa desarrolla en campos como tecnología, infraestructura, educación, salud y recreación, entre otros; en el marco de la sociedad en general. Lo mismo sucede en el caso de la contribución a las soluciones de desastres o tragedias naturales. Debe anotarse el tipo de programa y el costo de cada uno.

Sector público

Debe anotarse el valor total de los impuestos y aportaciones pagados por la empresa, discriminando cada concepto.

Participación en proyectos del sector público de interés regional o nacional, debe precisarse la participación de la empresa en el desarrollo de obras o actividades que beneficien a la comunidad regional o nacional.

Fig. 20. Factores que intervienen en las relaciones con la comunidad.



Fuente: Elaboración propia.

2.3.2.3 RELACIONES CON OTRAS INSTITUCIONES

"Son las relaciones de la empresa con los medios de información y las universidades, puesto que estas instituciones contribuyen a la creación y permanencia de la libre empresa"⁵⁶.

La Responsabilidad Social con los medios de Información es muy importante porque a través de ellos la empresa satisface la necesidad de información que tiene la opinión pública y a través de ellos se promueven los principios de la libre empresa y la libertad individual.

⁵⁶ Gallego, Mery, Op cit. p 37.

Medios de comunicación

La relación de la empresa con los medios de comunicación adquiere especial importancia, ya que a través de ellos se llega a la comunidad para formar opinión pública de la empresa en particular y de la libre iniciativa en general.

La Responsabilidad Social de la empresa de informar sobre sus actividades y su proyección a la comunidad se facilita si mantiene un flujo de información permanente y continua hacia los medios y sostiene relaciones profesionales adecuadas con ellos, sea la prensa, la radio o la televisión.

La información que brinda la empresa satisface la necesidad de la sociedad de conocer su realidad en cuanto a actividades, programas y resultados. Contribuye a difundir las ideas y puntos de vista del empresario. Completa y equilibra informaciones a menudo parciales y ayuda a los periodistas a realizar su labor informativa.

Un archivo de prensa se forma recopilando toda la Información que sobre diferentes aspectos de la empresa se publica en los medios.

Universidad

La empresa está estrechamente ligada a las universidades porque de ellas proviene la mayor parte de sus directivos y empleados. Por su parte, la Universidad debe recibir de la empresa una contraprestación que puede resumirse en los siguientes aspectos.

Investigación y consultoría: la Universidad posee la infraestructura, el personal y la capacidad para desarrollar investigaciones y consultorías en áreas de interés para la empresa, lo cual debe aprovecharse en beneficio de ambas partes. Debe anotarse el número y tipo de investigaciones y consultorías que la empresa contrató con la Universidad o que desarrollaron conjuntamente.

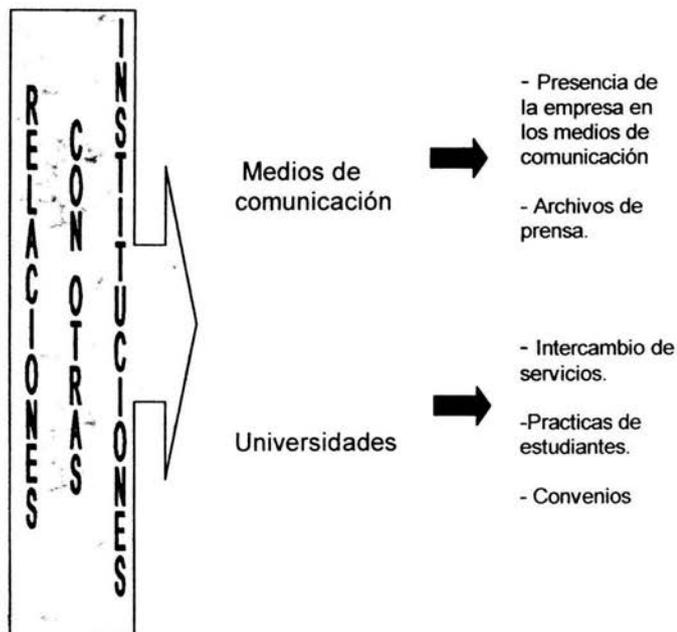
Asesoría: la experiencia de la empresa en campos determinados de la producción puede transferirse a la Universidad a través de sugerencias o programas, también puede ser en áreas administrativas o de gestión.

Docencia: debe anotarse el número de profesionales que la empresa permite que estén vinculados a la Universidad a través de la cátedra.

Convenios: debe anotarse si la empresa ha suscrito convenios de cooperación con la Universidad, su alcance y beneficios para ambas partes y para la comunidad. Por ejemplo, investigación y desarrollo de nuevos productos, procesos o tecnología, etc.

Practica de estudiantes: deben tomarse en cuenta las prácticas profesionales en las áreas específicas de su especialidad y si son ocasionales o permanentes.

Fig. 21. Factores que intervienen en relación con otras instituciones.



Fuente: Elaboración propia.

Aunque es cierto que el empresario corre riesgos al mostrar la información que pudiera deteriorar su imagen al exterior, cabe señalar que en la medida en que se adquiriera un verdadero compromiso social con este sector dada su influencia en el actuar empresarial se podrán obtener beneficios mutuos y responder efectivamente a las exigencias que implica la Responsabilidad Social.

CAPÍTULO III. PROPUESTA METODOLÓGICA SOBRE BALANCE SOCIAL

Como profesionistas de la Licenciatura en Trabajo Social se posee una formación con la cual se es capaz de analizar y comprender las necesidades y problemas sociales, tanto en el ámbito individual como grupal y de organizaciones, tomando como antecedente el Modelo de Trabajo Social Empresarial, en el cual se considera a la empresa como una comunidad en la que interactúan varios actores, visualizándola desde una perspectiva social, teniendo con ello elementos para realizar una propuesta basada en un Balance Social, que permita, a través de los indicadores que se describen en el capítulo anterior, interrelacionar el aspecto económico con la Responsabilidad Social de las empresas encaminado a obtener respuestas concretas para trascender resultados inmediatos, considerando el panorama presentado de la realidad de empresarios y trabajadores.

3.1 INTERVENCIÓN DEL TRABAJADOR SOCIAL EN LAS EMPRESAS

Antes de presentar la propuesta metodológica es conveniente mencionar como antecede la intervención del Trabajador Social para el ámbito empresarial, en el que se considera al individuo como el objetivo de su acción, mismo que se encuentra inserto en un contexto social que lo determina, en el cual se encuentran inmersos los centros de trabajo, pues son un elemento más de ese contexto social y es indudable que la inclusión del individuo a las empresas, condiciona otras facetas de su integración social.

En este marco aparece la necesidad del Trabajador Social Empresarial, para entender necesidades y problemas sociales experimentados por individuos y grupos dentro del marco productivo, pues son nuevas necesidades a las que puede dar respuesta la profesión, dirigiendo cada vez más su actuación hacia la participación en la elaboración y puesta en práctica de la política social de la empresa, buscando el desarrollo integral de las personas que en ella trabajan.

Cabe mencionar que no es hasta la década de los cuarenta cuando en México se inicia el proceso de industrialización, sin embargo, no se tiene conocimiento que el Trabajador Social haya intervenido en el área empresarial, su labor entonces se enfocaba al asistencialismo. Ya en la década de los setentas que se tiene conocimiento de la participación del profesional en dos industrias: Cervecería Modelo y Cementos Cruz Azul.

Por su parte la Escuela Nacional de Trabajo Social, crea en 1994 el Departamento de Trabajo Social Empresarial, ante la propuesta de la Lic. Angélica Herrera Loyo quien desarrolla un Modelo de Intervención cuyo objetivo principal era trascender a la organización para conocer los factores sociales del grupo trabajador que están condicionando la producción.

Dicho Modelo se define como una especialidad de Trabajo Social en Empresas con el que se pretende identificar, diagnosticar y contextualizar problemas y necesidades de la empresa, de la organización, de empleados y trabajadores, desde una perspectiva integral que engloba aspectos económicos, psicológicos, sociales, relaciones productivas y relaciones humanas.

Así pues Trabajo Social en Empresas tiene como objetivo principal "Generar procesos de desarrollo que impacten en una mayor productividad; por medio del conocimiento de los factores socio-culturales de la organización y de sus trabajadores, así como la puesta en práctica de programas de atención social".⁵⁷

3.2 ESQUEMA GENERAL DE LA PROPUESTA

Para entrar de lleno a lo que es la propuesta metodológica, es necesario saber lo que se entiende por método, término que etimológicamente proviene de dos palabras griegas: meta (preposición con ideas de movimiento) y odos (camino), así se puede definir un método como el camino a seguir para conseguir un objetivo. Operativamente se define como: "el conjunto de actividades que se realizan para conocer y transformar la realidad"⁵⁸

A continuación se presenta la metodología propuesta para realizar un Balance Social:

1er. Momento.

- Investigación
- Diagnóstico
- Definición de indicadores

2do. Momento.

- Diseño de instrumentos para la obtención de información
- Aplicación de instrumentos
- Informe del Balance Social
- Evaluación

⁵⁷ Herrera, Loyo Angélica., *Modelo de Trabajo Social Empresarial*, ENTS – UNAM, México 1996, p.15

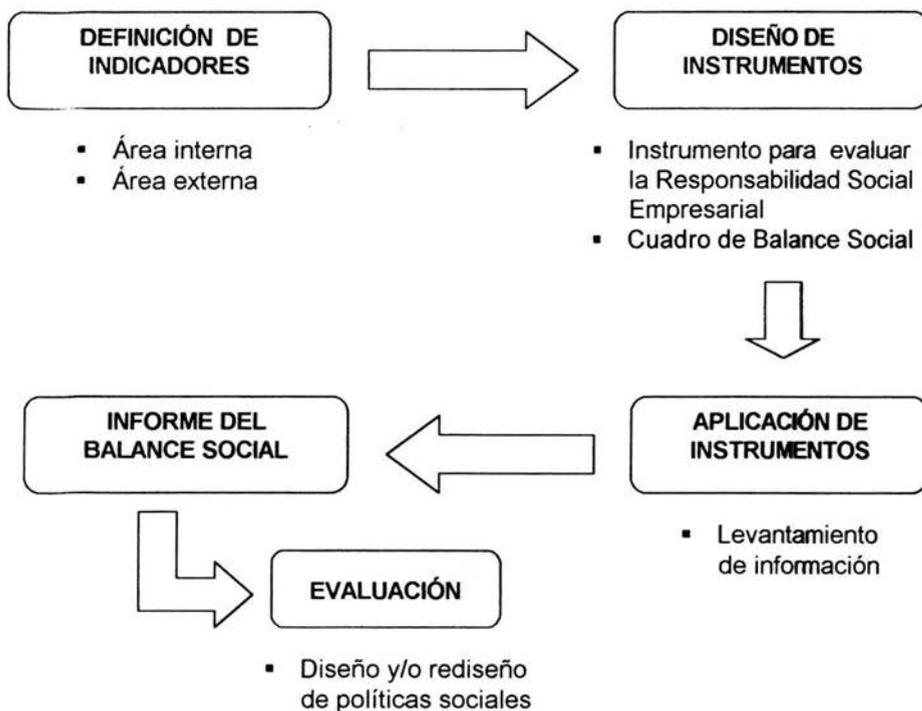
⁵⁸ Herrera, Loyo Angélica., *Apuntes de la 3ra. Jornada de Trabajo Social en Empresas*, ENTS-UNAM, México 1998, p.8

Fig. 22 Esquema General para aplicar el Balance Social

er. Momento



do. Momento



Se considera importante mencionar algunos aspectos que deben tomarse en cuenta para implementar el Balance Social en una empresa ya que es necesario que existan ciertas condiciones que permitan su realización tales como:

- Existencia de una política social. En este sentido la empresa debe otorgar el valor al aspecto social, lo cual se refleja en la definición de su visión, principios o filosofía, como parte de la Responsabilidad Social. Este fundamento es necesario ya que el Balance Social evalúa la Responsabilidad Social con fines de mejoramiento.
- Compromiso de los empresarios. Es importante tomar en cuenta que la realización del Balance Social supone, en ocasiones, cambios internos, ajuste de presupuestos, redefinición de funciones, etc., lo cual es posible realizar si por parte de los altos mandos existe el reconocimiento y convencimiento de su importancia y de las necesidades de realizarlo, de lo contrario será un programa aislado y sin continuidad que no cumplirá con los objetivos establecidos.
- Definición de Objetivos y Metas. En base al conocimiento de la realidad de la empresa y a la información que esta posee sobre su política y programas sociales, se pueden definir los objetivos y metas del Balance Social. Estas metas deben ser realistas para que puedan significar un reto que genere un esfuerzo para alcanzarlas y en lo posible se recomienda consultarlas con los sectores involucrados.
- Designación del área responsable. El Balance Social deberá ser orientado por un área específica para coordinar todas las actividades y los procedimientos requeridos en su ejecución. Puesto que el Balance Social busca evaluar la Responsabilidad Social, podría parecer lógico que su dirección este bajo la responsabilidad del área que orienta y coordina la política social de la misma. En este sentido, la formación del Lic. en Trabajo Social le permite ser una opción viable para su incursión pues se trata de una profesión que en el ámbito empresarial propone una visión social.
- Conformación del equipo. Tomando en cuenta que el Balance Social pretende evaluar el cumplimiento de la Responsabilidad Social tanto en sus aspectos internos como externos y que estas actividades están relacionadas con distintas áreas de la empresa, es necesario conformar un equipo en el que estén representados los sectores que la conforman, los cuales pueden ser entre otros: área de sistemas, contabilidad, administración, relaciones públicas, recursos humanos, que serían más específicas según el tipo de empresas.

3.2.1 INVESTIGACIÓN

Para que las acciones que se emprenden en una empresa (modos de producción, capacitación del personal, estructuración de políticas, etc.) tengan un verdadero impacto tanto en los trabajadores como en la organización misma, es necesario que se investiguen las características sociales que en ella se presentan, es decir identificar las características generales de la empresa y las necesidades de los empleados. Debiéndose considerar los factores sociales, organizacionales y culturales, etc.; para identificar las condiciones reales que inciden en el desempeño y actitud laboral.

Por ello es importante que antes de iniciar cualquier acción en torno a un problema, se cuente con una base sólida de investigación que permita conocer las necesidades personales y organizacionales para determinar las metas.

En esta etapa, también se definirá el periodo de tiempo que se tomará para realizar el diagnóstico social, será necesario definir si se tomará como antecedente la información del año anterior o si se trabajará sobre tiempo presente. Una vez definido el tiempo, se recomienda la realización de un cronograma que permita orientar las diferentes actividades a seguir.

3.2.2 DIAGNÓSTICO

Puesto que es necesario efectuar un diagnóstico inicial de la situación actual en que se encuentra la empresa, es indispensable considerar que el diagnóstico es concebido como "base fundamental para dar cuenta de los acontecimientos sociales y orientar proyectos que culminaran en la ejecución de acciones tendientes a cambiar inercias reproductoras de problemas"⁵⁹, o dirigidas a alterar la convergencia de factores que pudieran pronosticar la ocurrencia de hechos perjudiciales, tanto a nivel micro como a medio o macro social.

El diagnóstico en su forma instrumental, "es un conjunto de descripciones que permiten construir significados respecto de los fenómenos sociales (en el caso de las disciplinas de la ciencia social)"⁶⁰. En este sentido se podría decir que el diagnóstico no descubre nada, sino que da cuenta de la existencia de hechos particulares y en todo caso posibilita el modo de cómo se entrelazan los hechos específicos de un fenómeno determinado. Específicamente en el ámbito social se caracteriza por desarrollar ampliamente un procedimiento analítico y descriptivo, ofreciendo como resultado un producto igualmente analítico y descriptivo, es importante mencionar una parte fundamental de este procedimiento, conocida como conclusión diagnóstica que es la otra parte indispensable para aceptar un diagnóstico como tal, esta conclusión diagnóstica es la síntesis elaborada, resultado de la interpretación de la realidad y construcción de significados.

⁵⁹ Escalada Mercedes, et. al. *El Diagnóstico Social*, Ed. Espacio, Buenos Aires 2001. p. 19

⁶⁰ *ibidem*, p.21

Otro aspecto al que se debe hacer referencia es la investigación diagnóstica pues supone análisis de situaciones, que se refieren a un momento complejo que implica conocer lo que esta sucediendo en una determinada representación de las realidad que se denomina situación, incluyendo lo que esta sucediendo y quienes están actuando sobre lo que esta sucediendo, también brinda una delimitación de los espacios estratégicos para la acción, lo que supone el análisis de la acción de los actores sociales involucrados, históricamente contextualizados.

En este sentido, la investigación diagnostica que supone la evaluación situacional nos permite:

- Priorizar problemas
- Identificar actores y fuerzas sociales
- Detectar contingencias y condiciones a considerar
- Realizar un análisis situacional, coyuntural, tendencial.

En tanto que el análisis situacional como parte de esa investigación por su parte implica un conjunto de procedimientos específicos:

1. identificación de la problemática, que emerge de la realidad y que constituye el objeto global de transformación del proceso de investigación diagnóstica.
2. Delimitación del campo, que contiene esa problemática
3. manifestaciones y/o características de esa problemática en el punto de partida, de sus rasgos o indicadores y de toda información cuali-cualitativa que posea sobre ella.
4. Identificación de los actores sociales, es decir, las personas o fuerzas sociales que puedan intencionalmente permitir o impedir que se alcancen los objetivos.
5. Análisis de la problemática desde el código operativo de los otros actores.
6. Observación de la correlación de fuerzas de cada uno de los actores identificados.
7. análisis sincrónico de cómo es que la situación llego hasta el punto que se examina y que dinámica puede seguir.

Para ello se deberán tomar en cuenta una serie de decisiones preliminares que van desde los requerimientos organizacionales, determinar los puntos que más le interesan a la empresa en el ámbito nacional e internacional, hasta realizar una evaluación del tiempo y los recursos disponibles.

Esto permitirá a los directivos redefinir políticas, establecer programas y hacer más eficientes las inversiones sociales mejorando la relación costo – beneficio con miras a la promoción de sus trabajadores que servirá de base para realizar las proyecciones y comparaciones posteriores.

En esta etapa se pretende también realizar una presentación de los resultados emanados del diagnóstico, dando lugar a la crítica y el análisis objetivo, que permitan jerarquizar los problemas y necesidades de la empresa.

3.2.3 DEFINICIÓN DE INDICADORES

Para Sergio Martinic, "los indicadores son hechos, actos, gestos o representaciones evidentes que definen el desempeño esperado o a lograr por parte de un proyecto al intervenir en los problemas que afectan a los involucrados."⁶¹ Es decir indican que medir u observar.

El autor señala tres tipos de indicadores:

Indicadores simples: Describen de manera neutral y a través de un número absoluto, un estado o situación o proceso.

Indicadores de desempeño: Establece un punto de relación o implica un punto de referencia con el cual se esta comparando el dato o el resultado obtenido, se trata de indicadores relativos no absolutos.

Indicadores generales: Aluden a datos externos del proyecto difíciles de observar que dan cuenta de apreciaciones sobre resultados de encuestas o estadísticas generales.

Para Cohen los elementos de los indicadores son los siguientes:

- El grupo de interés
- La cualidad que se observa o mide
- La cuantificación de las cualidades observadas
- El tiempo y lugar de la observación.

Para que un indicador sea confiable debe cumplir con los siguientes criterios: deben ser representativos, objetivos, verificables, accesibles y sensibles.

Los indicadores sociales son los barómetros que adopta la organización para medir los aspectos más importantes, de ahí la relevancia de hacer una buena definición de estos y realizar un seguimiento adecuado para cumplir con el propósito de ser representativos de la realidad social imperante en la organización y al mismo tiempo que reflejen, de la manera mas fiel las condiciones de trabajo.

Los pasos a seguir en el manejo de los indicadores son entre otros:

- Realizar indagaciones iniciales exploratorias
- Definir y corroborar los indicadores
- Ordenamiento, clasificación y ponderación de los indicadores
- Realizar encuestas
- Análisis de resultados.

⁶¹ Martinic, Sergio. *Evaluación de Proyectos Sociales*. COMEXANI.CEJUV. México, 1997. pp 85.

A continuación se presentan los indicadores que se sugieren para la conformación del Balance Social.

AREA INTERNA	AREA EXTERNA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Demografía ▪ Ausentismo ▪ Rotación de personal ▪ Jornada de trabajo ▪ Salarios ▪ Prestaciones ▪ Relaciones laborales ▪ Información y comunicación ▪ Desarrollo del personal ▪ Capacitación ▪ Educación ▪ Tiempo libre ▪ Seguridad e higiene ▪ Vivienda 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Familia del trabajador ▪ Pensionados ▪ Accionistas ▪ Canales de distribución ▪ Consumidores ▪ Acreedores ▪ Proveedores ▪ Comunidad local ▪ Sociedad ▪ Sector público ▪ Medios de comunicación ▪ Universidades

Este conjunto de indicadores cuantitativos deberán ser complementados con datos cualitativos que permitan cubrir los tres ámbitos principales de la Responsabilidad Social de las empresas en México: condiciones internas de trabajo, relaciones con la comunidad y aspectos ecológicos.

Dichos indicadores serán parte fundamental para la conformación de las categorías a considerar en el instrumento utilizado para la captación de información.

3.2.4 DISEÑO DE INSTRUMENTOS PARA LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Técnicas se define como "un conjunto de procedimientos, recursos y medios que se ponen en práctica para obtener un resultado".⁶² Por tanto, dependiendo de los resultados que se busquen obtener, se podrán determinar el tipo de técnicas que deberán implementarse, de entre las cuales, se pueden señalar las siguientes:

- Observación
- Entrevista
- Encuesta
- Reuniones grupales
- Visitas domiciliarias
- Gestiones ante organismos oficiales

⁶² Herrera Loyo, *Modelos de Trabajo Social Empresarial*, ob. cit., p.16

Y podemos valernos de instrumentos ya conocidos tales como:

- Cédula de entrevista
- Cuestionario
- Informe social
- Diarios de campo
- Crónicas grupales

Sin embargo el que tendrá prioridad y mayor peso es el que a continuación se presenta, pues a través de este se obtendrá la información que permita medir cuantitativa y cualitativamente la Responsabilidad Social de la empresa.

Antes de abordar este cuestionario es importante señalar que se ha considerado prioritario debido a que según experiencias previas como lo es el caso de la Organización Internacional del Trabajo que ha utilizado este tipo de instrumento para evaluar la Responsabilidad Social Empresarial, sus indicadores pueden ser revisados en la pagina web de la OIT⁶³ y año con año son aumentados según los diagnósticos realizados en las empresas de los países en donde se han aplicado.

De igual manera se requiere hacer un breve preámbulo de lo que es un cuestionario y algunas de sus características para dar un mayor sustento al instrumento que se presenta:

Cuestionario.

Se define como un método para obtener información de manera clara y precisa, donde existe un formato estandarizado de preguntas y donde el informante reporta sus respuestas.⁶⁴ Se utiliza para reunir datos objetivos y cuantitativos, así como para el desarrollo de naturaleza cualitativa.

La gran cantidad de cuestionarios que se usan en la investigación y en los trabajo de exploración pueden clasificarse de diversas maneras, por ejemplo en no estructurados y estructurados y por la forma de pregunta pueden ser abiertos y/o cerrados.

- Estructurados: Son aquellos en los que hay preguntas concretas, preordenadas y definidas.
- Abiertos: Son aquellos en los que se pregunta al sujeto y se le deja en libertad para que responda lo que quiera, es decir puntos de vista y opinión en un espacio libre.
- Cerrados: Están estructurados de tal manera que al informante se le ofrecen sólo determinadas alternativas de respuesta.

⁶³ www.oitandina.org.pe

⁶⁴ Pick, Susan. *Como investigar en Ciencias Sociales*. Ed. Trillas. México, 1995. p 61.

En los cuestionarios cerrados, las formas de respuesta pueden ser:

- Dicotómicas: Cuando las preguntas requieren de si o no.
- Opción múltiple: Las preguntas que se presentan tienen varias opciones de respuesta y es fácil de contestar.

La administración del cuestionario es el procedimiento mediante el cual se recaba las respuestas y pueden ser los siguientes:

- Cuestionario por correo: El mismo entrevistado lo administra ya que se le envía por correo.
- Cuestionario administrado por el entrevistado: Se le da para que lo responda y se ahorra tiempo, pero se puede caer en el peligro de que la información sea incompleta o deformada.⁶⁵
- Cuestionario administrado por el entrevistador: él es el que hace las preguntas y escribe las respuestas, se obtiene información por las observaciones y finalmente el entrevistador puede ayudar a la interpretación de preguntas y respuestas que no se entiendan.

Al hacer referencia en el punto anterior a la observación es necesario destacar su importancia ya que es una técnica que permitirá obtener información importante.

Observación

La observación es una técnica clásica de investigación científica,⁶⁶ que tiene algunos principios básicos a considerar:

- Tener un propósito específico.
- Debe ser planeada cuidadosa y sistemáticamente.
- Debe llevarse un control escrito.

Existen diversas maneras de llevar a cabo las observaciones:

Observación participante: Esta determinada por el hecho de que el observador participa de manera activa dentro del grupo, se identifica con el y lo consideran parte de sus miembros.

Observación no participante: el investigador no participa de manera activa dentro del grupo que observa, se limita a mirar y tomar notas.

Observación libre o no estructurada: se lleva a cabo generalmente en un estudio piloto, cuando no se conoce bien la muestra que se va a estudiar.

Observación estructurada: es la que se lleva a cabo cuando se pretende probar una hipótesis, o cuando se quiere hacer una descripción sistemática de algún fenómeno,

⁶⁵ Baena, Guillermina. *Instrumentos de Investigación*. Editores Mexicanos Unidos. México, 1996. p 66

⁶⁶ Pick, Susan. Ob cit. P.57

es decir cuando se realiza un estudio o investigación en el que sabemos exactamente lo que se quiere investigar o existe un diseño de investigación.

De acuerdo a lo antes mencionado el instrumento que se presenta es estructurado, con preguntas abiertas y cerradas, con respuestas dicotómicas y de opción múltiple, que será administrado por el entrevistador, quien además fungirá como observador no participante y su observación será estructurada para poder contestar por si solo algunas de las preguntas planteadas en el cuestionario, abordando los indicadores desarrollados en el capítulo anterior

Este instrumento está conformado por seis factores los cuales deberán ser considerados como rasgos o tendencias que mostrarán la autodescripción de la empresa evaluada. Su principal objetivo es evaluar la Responsabilidad Social de las empresas.

Se sugiere la asignación de un área responsable para la ejecución de los procedimientos que requiere el Balance Social y así predecir su productividad y mostrar los resultados a los directamente involucrados. Tomando en cuenta las potencialidades con que cuenta el Lic. en Trabajo Social se puede considerar como el profesionista idóneo para la aplicación e interpretación de dicho instrumento, pues entre las principales funciones del profesionista se encuentran la investigación, planeación, programación, gestión, prevención, capacitación y evaluación de proyectos sociales, en esferas individuales, grupales y de comunidades.

El instrumento abarca aspectos que involucran en primera instancia al personal y su relación con la empresa y posteriormente son considerados los factores externos (relaciones primarias, comunidad y otras instituciones). No obstante su llenado se llevará a cabo por el área asignada, pues se pretende que la información sea objetiva y veraz.

A continuación se presenta la estructura del instrumento que consta de 56 reactivos considerados a partir de los indicadores ya presentados.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL
"INSTRUMENTO PARA LA EVALUACIÓN SOCIAL
EMPRESARIAL"



OBJETIVO: Obtener información de la empresa que permita tener elementos suficientes para evaluar la Responsabilidad Social de la misma.

DATOS GENERALES

Nombre de la empresa: _____
Giro: _____
Ubicación: _____
Representante legal: _____
Misión: _____
Visión: _____
No. de trabajadores: _____

AREA INTERNA

1. Índice de ausentismo a. no se identifico () b. mínimo () c. excesivo ()	2. Índice de rotación de personal a. no se identifico () b. mínimo () c. excesivo ()
3. Jornada de trabajo mandos medios a. 8 hrs. () b. 8 – 10 hrs () c. más de 10 hrs. ()	4. Jornada de trabajo (obreros) a. 8 hrs. () b. menos de 8 hrs. () c. más de 8 hrs. ()

<p>5. Formas de compensación salarial</p> <p>a. financiera directa, indirecta y no financiera ()</p> <p>b. financiera directa e indirecta ()</p> <p>c. financiera directa ()</p>	<p>6. Prestaciones</p> <p>a. inferior a las de la Ley ()</p> <p>b. prestaciones de Ley ()</p> <p>c. superiores a las de la Ley ()</p>
--	---

<p>7. Sindicatos reconocidos por la empresa (Relaciones laborales)</p> <p>a. Si ()</p> <p>b. no ()</p> <p>c. no reconocido ()</p>	<p>8. Porcentaje de participación sindical</p> <p>a. 0 – 25% ()</p> <p>b. 26 – 50% ()</p> <p>c. más de 50% ()</p>
---	---

<p>9. Formas de comunicación</p> <p>a. vertical ascendente – descendente ()</p> <p>b. horizontal ()</p> <p>c. vertical ascendente – descendente y viceversa ()</p>	<p>10. Calidad de información</p> <p>a. deficiente ()</p> <p>b. suficiente con terminología adecuada ()</p> <p>c. indispensable ()</p>
--	--

<p>11. Medios de comunicación utilizados por la empresa</p> <p>a. audiovisuales ()</p> <p>b. escritos ()</p> <p>c. ambos ()</p>	<p>12. Número de trabajadores ascendidos o promovidos</p> <p>a. 1 – 5% ()</p> <p>b. 6 – 10% ()</p> <p>c. más de 10% ()</p>
---	--

<p>13. Cursos de capacitación impartidos de acuerdo a los planeados</p> <p>a. más del 50% ()</p> <p>b. menos del 50 % ()</p> <p>c. no se llevan a cabo ()</p>	<p>14. Empleados capacitados</p> <p>a. sólo directivos ()</p> <p>b. sólo operativos y obreros ()</p> <p>c. todos los niveles ()</p>
---	---

<p>15. Número de becas educativas para trabajadores</p> <p>a. no se otorgan ()</p> <p>b. se cumplió con lo establecido ()</p> <p>c. menos de lo establecido ()</p>	<p>16. Actividades recreativas</p> <p>a. no se llevan a cabo ()</p> <p>b. 1 – 3 ()</p> <p>c. más de 3 ()</p>
--	--

<p>17. Trabajadores que participan en actividades recreativas</p> <p>a. 1 – 10% ()</p> <p>b. 11 – 20% ()</p> <p>c. más de 20% ()</p>	<p>18. Institución a la que se encuentran afiliados los trabajadores</p> <p>a. IMSS ()</p> <p>b. ISSSTE – ISSEMYM ()</p> <p>c. Institución Privada. ()</p> <p>Especificar: _____</p> <p>_____</p>
--	---

<p>19. Cuentan con manuales sobre normas de seguridad en cada área.</p> <p>a. No ()</p> <p>b. ---- ()</p> <p>c. si ()</p>	<p>20. Frecuencia con que son actualizados los manuales</p> <p>a. anualmente ()</p> <p>b. semestralmente ()</p> <p>c. no son actualizados ()</p>
---	--

<p>21. Existen programas que contribuyan a evitar accidentes de trabajo.</p> <p>a. ocasionalmente ()</p> <p>b. siempre ()</p> <p>c. no se llevan a cabo ()</p> <p>Descripción de los programas vigentes: _____</p> <p>_____</p>	<p>22. Tipo de mantenimiento que se da a la maquinaria y equipos industriales utilizados.</p> <p>a. predictivo ()</p> <p>b. preventivo ()</p> <p>c. correctivo ()</p>
---	---

<p>23. Frecuencia de accidentes con resultados de invalidez</p> <p>a. 0 – 10% ()</p> <p>b. 11 – 20% ()</p> <p>c. más de 20% ()</p>	<p>24. Porcentaje de trabajadores vivienda</p> <p>a. 1 – 30% ()</p> <p>b. 31 – 60% ()</p> <p>c. más del 60% ()</p>
--	--

<p>25. Porcentaje de trabajadores con potencial de usuarios.</p> <p>a. 1 – 25% ()</p> <p>b. 26 – 50% ()</p> <p>c. más de 50% ()</p>	<p>26. Destino del fondo de vivienda</p> <p>a. liberación de gravamen ()</p> <p>b. adquisición ()</p> <p>c. mejora ()</p>
---	---

27. Otras formas de apoyo para vivienda.

- a. no existen ()
- b. pago de rentas ()
- c. adquisición de vivienda para trabajadores solteros. ()

AREA EXTERNA

28. Beneficios directos para las familias de los trabajadores

- a. no existen ()
- b. se reciben beneficios directos ()
- c. no se reciben ()

29. Familias de trabajadores beneficiadas

- a. 1 – 30% ()
- b. 31 – 60% ()
- c. más del 60% ()

30. De los beneficios que ofrece ¿cuántos recibe?

- a. menos de la mitad ()
- b. más de la mitad ()
- c. todos ()

31. Responsabilidad con trabajadores pensionados

- a. asume su responsabilidad ()
- b. no es responsable ()
- c. sólo en algunos casos ()

32. Se entregan informes a accionistas

- a. si se entregan ()
- b. no se entregan ()
- c. entregas irregulares ()

33. Frecuencia de entrega (accionistas)

- a. anual ()
- b. semestral ()
- c. constante (mensual, bimestral, trimestral) ()

34. Canales de distribución para el servicio

- a. sólo mayoristas o minoristas ()
- b. intermediarios ()
- c. mayoristas, minoristas e intermediarios ()

35. Información básica del producto y/o servicio a consumidores

- a. se brinda y es suficiente ()
- b. no se brinda ()
- c. se brinda insuficiente ()

36. Calidad en el servicio brindado a. regular () b. mala () c. excelente ()	37. Entrega de informes (acreedores) a. si se entregan () b. no se entregan () c. son irregulares ()
---	---

38. Cumplimiento de pagos oportunos (acreedores) a. siempre () b. regularmente () c. casi nunca ()	39. La información a proveedores del producto o servicio es: a. suficiente () b. insuficiente () c. no se brinda ()
---	--

40. Empleos indirectamente generados a. cantidad _____ periodo _____	41. Se realizan actividades para preservar el medio ambiente en la comunidad a. frecuentemente () b. no se llevan a cabo () c. ocasionalmente () Descripción de actividades: _____ _____
---	---

42. Trabajadores empleados de la comunidad a. 1 – 5% () b. 6 – 10% () c. más de 10% ()	43. Número de programas en apoyo a la comunidad a. no existe. () b. 3 – 6 () c. más de 6 () Características de los mismos: _____ _____
---	--

44. Número de programas en beneficio del público en general (sociedad) a. no existen () b. 3 – 6 () c. más de 6 () Características de los mismos: _____ _____	45. Modalidad de los programas a. gratuitos () b. con costo () c. pagan ambas partes ()
---	--

<p>46. Número de programas sociales para el sector público</p> <p>a. no existen ()</p> <p>b. 3 – 6 ()</p> <p>c. más de 6 ()</p> <p>Descripción de los mismos:</p> <p>_____</p>	<p>47. Se proporciona información de los programas sociales a través de medios de comunicación.</p> <p>a. Si ()</p> <p>b. No ()</p> <p>c. --- ()</p>
--	--

<p>48. Medios de comunicación utilizados</p> <p>a. escritos ()</p> <p>b. audiovisuales ()</p> <p>c. ambos ()</p>	<p>49. Frecuencia con que se proporciona información</p> <p>a. mensual, bimestral, trimestral ()</p> <p>b. semestral ()</p> <p>c. anual ()</p>
--	--

<p>50. Existe relación con Universidades</p> <p>a. si ()</p> <p>b. no ()</p> <p>c. -- ()</p>	<p>51. Se realizan investigaciones conjuntamente</p> <p>a. si ()</p> <p>b. no ()</p> <p>c. --- ()</p>
--	---

<p>52. Número de investigaciones realizadas en el periodo contemplado y descripción de las mismas:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>53. Su empresa brinda asesorías a Escuelas o Universidades</p> <p>a. siempre ()</p> <p>b. no ()</p> <p>c. ocasionalmente ()</p>
---	--

<p>54. Se brindan espacios para la realización de prácticas profesionales</p> <p>a. siempre ()</p> <p>b. ocasionalmente ()</p> <p>c. no ()</p>	<p>55. Existe la modalidad beca – trabajo para estudiantes</p> <p>a. siempre ()</p> <p>b. ocasionalmente ()</p> <p>c. no ()</p>
--	---

<p>56. Existen convenios con Universidades</p> <p>a. ocasionalmente ()</p> <p>b. no ()</p> <p>c. permanentemente ()</p>

La calificación y emisión de resultados es totalmente automática. Esto permite al responsable del Balance Social interpretar el perfil de resultados en un periodo corto, así como dar recomendaciones según sea el caso.

Para obtener la calificación se realizan los siguientes pasos:

1. Contar los aciertos de cada uno de los factores
2. Buscar las puntuaciones brutas en la tabla de estenes.
3. Graficar los estenes.

HOJA DE RESPUESTAS

A				B				C			
No. De pregunta	a	b	c	No. De pregunta	a	b	c	No. De pregunta	a	b	c
1	2	1	0	9	0	1	2	18	2	2	2
2	2	1	0	10	0	2	1	19	0	0	2
3	0	2	1	11	1	0	2	20	1	2	0
4	2	0	1	12	0	1	2	21	1	2	0
5	2	1	0	13	2	1	0	22	2	1	0
6	0	1	2	14	0	1	2	23	2	1	0
7	2	1	0	15	2	1	0	24	2	1	0
8	0	1	2	16	0	1	2	25	2	1	0
				17	0	1	2	26	1	2	0
								27	0	1	2

D				E				F			
No. De pregunta	a	b	c	No. De pregunta	a	b	c	No. De pregunta	a	b	c
28	0	2	1	41	2	0	1	47	2	0	0
29	0	1	2	42	0	1	2	48	0	1	2
30	0	1	2	43	0	1	2	49	2	1	0
31	2	0	1	44	0	1	2	50	2	0	0
32	2	0	1	45	2	0	1	51	2	0	0
33	0	1	2	46	0	1	2	52	2	2	2
34	1	1	2					53	2	0	1
35	2	0	1					54	2	1	0
36	1	0	2					55	2	1	0
37	2	0	1					56	1	0	2
38	2	1	0								
39	2	1	0								
40	2	2	2								

TABLA DE COMPROBACIÓN

FACTOR	Máximos
A	16
B	18
C	20
D	26
E	12
F	20

FACTOR	Puntuación Bruta
A	
B	
C	
D	
F	
E	

TABLA DE CONVERSIÓN A ESTENES

PUNTUACIÓN EN ESTENES

FACTOR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A	0 - 2	3 - 4	5 - 7	8	9	10	11	12 - 13	14 - 15	16
B	0 - 3	4 - 6	7 - 8	9	10 - 11	12	13 - 14	15	16	17 - 18
C	0 - 4	5 - 7	8	9	10 - 11	12 - 13	14 - 16	17	18 - 19	20
D	0 - 1	2 - 4	5 - 7	8 - 11	12	13 - 15	16 - 18	19 - 21	22 - 23	24 - 26
E	0 - 1	2	3	4	5	6	7 - 8	9 - 10	11	12
F	0 - 2	3 - 5	6 - 7	8 - 9	10 - 11	12	13 - 14	15 - 16	17	18 - 20

Interpretación de resultados: el perfil se va creando al describir a la empresa en sus seis factores abordados. Cada uno de estos factores está descrito de manera bipolar en el perfil. Las puntuaciones bajas (1 – 3) se encuentran a la izquierda, del lado derecho encontramos la descripción contraria con puntuaciones altas (8 – 10). Las palabras a los extremos del perfil son breves descripciones de cada uno de los factores. Esto nos ayuda a visualmente ubicar de manera correcta la empresa evaluada.

PERFIL

Deficiente Responsabilidad Social	Puntuación en estenes	Socialmente Responsable	Factor	P. Bruta	Estén
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10				
Existen problemas con las relaciones sociolaborales del personal.	° ° ° ° ° A ° ° ° ° °	La situación del personal que labora en la empresa es aceptable.	A		
No satisface adecuadamente las necesidades de sus trabajadores.	° ° ° ° ° A ° ° ° ° °	Brindan adecuada integración y desarrollo a su personal.	B		
Las acciones que implementa suelen ser deficientes.	° ° ° ° ° A ° ° ° ° °	Cuenta con acciones adecuadas que satisface las necesidades esenciales del trabajador.	C		
Escasa o nula relación con otros grupos que intervienen directamente en el desarrollo de la empresa	° ° ° ° ° A ° ° ° ° °	Existe interés por conservar relaciones con grupos como: familias, pensionados, acreedores.	D		
Muestra poco interés en mantener relaciones con la comunidad.	° ° ° ° ° A ° ° ° ° °	La empresa posee vínculos sociales y económicos con sectores de la comunidad.	E		
La información que proporciona a la opinión pública es insuficiente y/o de baja calidad.	° ° ° ° ° A ° ° ° ° °	Satisface la necesidad de información que tiene la opinión pública, promueve principios de libre empresa	F		
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10				

CUADRO DE BALANCE SOCIAL

A	B	C	D	E	F	G	H
Campo de actividad	Factores de ponderación	Meta	Valor obtenido	Diferencia en % frente a la meta	Resultado obtenido	Resultado posible	Resultado final
Características sociolaborales del personal	16						
Integración y desarrollo del personal	18						
Servicios Sociales de la empresa al personal	20						
Relaciones primarias	26						
Relaciones con la comunidad	12						
Relaciones con otras Instituciones.	20						

CUMPLIMIENTO	%
DÉFICIT	%

INTERPRETACIÓN DEL CUADRO DE BALANCE SOCIAL

1. Se realiza la elección de las variables con las cuales se trabajará, en esta propuesta y se agrupan por rubros.
2. Se asigna un valor relativo de importancia (columna B), es decir el factor de ponderación dando un valor máximo previamente determinado, utilizando una escala del 1 al 10.
3. La columna C, representa la meta o resultado esperado, después de la gestión correspondiente al periodo fijado con anterioridad, dato que deberá ser proporcionado por la empresa.
4. En la columna D, se muestra el resultado real en el periodo.
5. La columna E, 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.
6. La columna F muestra el resultado de la columna E 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 variables.
7. La columna G muestra la expectativa de cumplimiento de la ponderación asignada, al 100%
8. La columna H es el resultado final (será suma si la desviación es positiva, o resta si se trata de negativa del valor obtenido con respecto al resultado posible).

Finalmente el Balance Social se interpreta, tomando en cuenta los puntos esperados con los obtenidos, para poder determinar el cumplimiento del presupuesto social y mostrar si existe déficit.¹

Cabe señalar que para hacer uso adecuado de las técnicas e instrumentos sugeridos, es necesario que se cuente con conocimientos en el manejo de las mismas, además de saber identificar el momento adecuado para su aplicación, según la situación dada.

¹ Gallego. Ob. Cit., p. 38 y 39

3.2.1 APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS

REQUERIMIENTOS PARA EL RESPONSABLE DE LA APLICACIÓN DEL BALANCE SOCIAL	<ul style="list-style-type: none">▪ Profesionista en el área de las Ciencias Sociales con conocimiento y manejo del factor humano en las organizaciones.▪ Conocimientos, habilidades, capacidades y destrezas para el manejo y aplicación del Balance Social.
DIRIGIDO A:	Empresas que deseen evaluar su Responsabilidad Social
CONDICIONES PARA LA APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS	<ul style="list-style-type: none">▪ Diagnóstico▪ Conocimiento de objetivos, metas, políticas y manuales▪ Reglamentos internos de trabajo▪ Compromiso empresarial▪ Designación del área responsable▪ Conformación del equipo de trabajo

3.2.2 INFORME DEL BALANCE SOCIAL

Considerando al Balance Social como una herramienta para evaluar la Responsabilidad Social, esta es la etapa en que puede ser más palpable, pues una vez implementada la metodología propuesta, se proporcionarán elementos reales y justificables para que las empresas consideren las acciones orientadas a aumentar la productividad y eficiencia de sus trabajadores.

Se habla de Balance porque es posible confrontar unos resultados obtenidos con respecto a unos presupuestos previamente definidos y su resultado al finalizar el periodo podrá presentarse en términos de déficit o superávit en materia social.

En tanto que, cuando se habla de activos y pasivos sociales como posibilidades de resultado que brinda el Balance Social en su aplicación, se refiere a la importancia de poder establecer tanto los bienes y recursos como las 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.

Un aspecto muy importante que no se debe perder de vista se refiere a que el coordinador o responsable de la aplicación del Balance Social, debe solicitar a los responsables de las áreas consideradas como prioritarias, según los datos arrojados, fijen metas alcanzables, realistas, medibles y cuantificables que deberán ser aprobadas por los directivos, con miras al cumplimiento del plan estratégico de la

empresa y una vez dada la aprobación es conveniente que sean divulgadas como presupuesto social de la empresa para el periodo siguiente.

Se recomienda que los resultados sean presentados en medios a los cuales puedan acceder los directamente involucrados tanto del área interna como del área externa.

3.2.3 EVALUACIÓN

Esta etapa está orientada a cuantificar y medir los datos, para poder analizar los resultados obtenidos haciendo una comparación con los esperados, estos deberán ser objetivos, veraces, suficientes y reales constituyendo de esta manera el reflejo fiel de la situación organizacional en cuanto a la Responsabilidad Social y estos constituirán el punto de partida para determinar los aspectos a mejorar y las metas para el periodo siguiente, es decir, la creación de programas orientados a la mejora continua, así como el diseño y/o rediseño de políticas empresariales, ya que es un instrumento efectivo para medir y controlar las consecuencias, los costos y los beneficios derivados de sus acciones.

CONCLUSIONES

La llamada globalización se ha impuesto como punto de referencia para analizar el presente y tratar de vislumbrar el futuro, el gran reto ahora para las empresas deberá estar encaminado en dar respuesta a las exigencias provenientes del factor humano y traducirlas a programas con normas de calidad y significación de carácter social.

Puesto que la importancia de la Responsabilidad Social radica en la respuesta que las empresas deban dar a los distintos sectores con que interactúa (trabajadores, comunidad, medio ambiente), deben adquirir conciencia de que las consecuencias de sus actividades afectan a estos sectores y que el auge de la sociedad y productividad de la empresa depende del compromiso que adquiera con ellos.

Cabe señalar que aunque existen referentes sobre Responsabilidad Social en nuestro país, y se éste trabajando en ello, el Balance Social aún no ha sido abordado de esa manera, mientras que en países de América Latina y Europa, ha tenido un auge importante con buenos resultados.

Es importante destacar que el Balance Social permite diagnosticar la situación social interna de la empresa u organización, en este sentido, apoya el proceso de toma de decisiones, permite implementar políticas sociales y con posterioridad ayudará a evaluar y maximizar dichas políticas.

Esta propuesta también permitirá comunicar al medio los aspectos positivos que ha tenido la actividad de la empresa en un periodo determinado, en este sentido dará pauta a la organización para situarse y diferenciarse en el mercado y en su industria, además de informar su cobertura en el mercado local e internacional. Si bien se trata de un esquema de evaluación simplificado, se espera que este mismo contribuya a avanzar en el desarrollo de una cultura empresarial de la evaluación y la Responsabilidad Social.

Un aspecto fundamental que no debemos perder de vista es que el Balance Social presentado posee indicadores propios considerados universales en las empresas mexicanas, los cuales se desarrollaran ad-hoc a la empresa que se evalúa, así mismo se debe reconocer que el estudio de diferentes situaciones puede presentar resultados similares, sin embargo la realidad de cada organización es única.

Pese a lo antes mencionado, también existen aspectos por mejorar, dentro de los que se encuentra el gran desconocimiento sobre el tema y la dificultad de complementar los objetivos económicos con los sociales, así como la cuantificación de objetivos y metas también sociales. Otro problema importante radica en la inexistencia de organismos fiscalizadores externos que realicen auditoría al Balance Social, pues este concepto aún se encuentra en una etapa de desarrollo restringido.

Debido a las razones expuestas optamos por la realización de un estudio monográfico sobre el tema, pues como se mencionó anteriormente, la falta de documentación sobre el tema fue un obstáculo para la realización del presente estudio, motivo por el cual consideramos importante sistematizar la información teórica recavada e iniciar su estructuración aportando las bases del Balance Social para su puesta en práctica por generaciones venideras interesadas en el tema, ya que se requiere primero de su conocimiento y análisis para posteriormente aplicarlo.

Desgraciadamente en nuestro país el desconocimiento del tema no ha permitido que se emplee como una herramienta útil en la gestión organizacional, aunque dado el nuevo y cambiante escenario internacional no dudamos que esta situación varíe en el futuro, considerándolo un espacio en el que podemos incursionar.

Por su parte, el Trabajador Social debe ser capaz de mantenerse a la vanguardia ante los retos que la sociedad actual impone e insertarse en ámbitos como el empresarial con una visión que le permita intervenir en los problemas de carácter social para incidir en su atención y crear alternativas o modelos de intervención para su solución.

En este sentido se debe asumir el compromiso de ser creativos en propuestas tanto teóricas como prácticas para participar en la planeación, ejecución, evaluación y/o modificación de programas empresariales con una visión social, no más como auxiliares, sino como profesionistas capaces e indispensables para la realización de estas acciones y darnos a conocer en este ámbito, como la profesión idónea para liderar este mercado. Sin embargo consideramos necesario el respaldo de la ENTS como institución educativa de prestigio Nacional que impulse este tipo de propuestas gestionando la apertura de espacios en organizaciones donde puedan ser aplicadas.

BIBLIOGRAFÍA

Aranguren, Fernando.

Pensamiento empresarial mexicano.

Ed. Avance. México, 1975. p.239

Baena, Guillermina.

Instrumentos de Investigación.

Editores Mexicanos Unidos. México, 1996. p 134

Basaué Kunhardt, Jorge.

Empresas mexicanas ante la globalización.

Ed. Dgapa, colección Jesús Silva Herzog. México, 2000. p.338

Campos Herrera, Laura. Martha Smith de Rangel. Et al.

Emprendedores para el desarrollo social.

ITESM. Ed. Trillas. México, 2000. p.364

Chiavenato, Idalberto.

Administración de Recursos Humanos.

Mc. Graw Hill. 5ta edición. Colombia, 2002. p.699

Davis Keith. J. Newstrom.

El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento Organizacional.

Mc.Graw Hill. México, 1988. p.608

De la Cerda Gastelum, José. Francisco Núñez de la Peña.

La administración en desarrollo. Hacia una nueva gestión administrativa en México y Latinoamérica.

Instituto Internacional de Capacitación y Estudios Empresariales.

Ed. Diana. México, 1998. p.416

Derossi, Flavia.

El Empresario Mexicano.

UNAM. México, 1977. p.516

Dessler, Gary

Administración de Personal.

Ed. Prentice – Hall Hispanoamericana S.A. México, 1996. p.715

Díaz Guerrero, Rogelio.

Psicología del mexicano.

Ed. Trillas. 5ta edición. México, 1990. p.332

Horngren. Charles T.

Contabilidad.

Prentice-Hall Hispanoamericana. México, 1991. p.641

Lloyd L. Byars. Leslie W. Rue.

Gestión de Recursos Humanos.

Ed. Irwin. 4ta edición. España, 1996. p.538

Llano Cifuentes, Carlos.

El nuevo empresario mexicano.

FCE. México, 1994. p.322

Martinic, Sergio.
Evaluación de Proyectos Sociales.
COMEXANI.CEJUV. México, 1997. p.172

O. Jeff, Harris. Jr.
Administración de Recursos Humanos. Conceptos de conducta interpersonal y casos.
Ed. Limusa. México, 1995. p.586

Petrella, Ricardo.
Los límites de la competitividad.
Ed. Sudamericana. Buenos Aires, 1996. p.156

Pick, Susan.
Como investigar en Ciencias Sociales.
Ed. Trillas. México, 1995. p.160

P. Van Gigch, John.
Teoría General de Sistemas.
Ed. Trillas. 2ª edición. México, 1987. p.607

Reyes Ponce, Agustín.
Administración del Personal.
Ed. Limusa. México, 1991. p.245

Reyes Ponce, Agustín.
Administración del Personal: Relaciones Humanas.
Ed. Limusa. México, 1996. p.239

Rodríguez Estrada, Mauro. Patricia Ramírez Buendía.
Psicología del mexicano en el trabajo.
Ed. Mc. Graw Hill. México, 1992. p.128

Rodríguez Mansilla, Dario.
Gestión Organizacional. Elementos para su estudio.
UIA. Plaza y Valdez. México, 2001. p.217

TESIS

Cardozo Brum, Myriam.
La Responsabilidad Social de las empresas una propuesta para su evaluación.
UNAM- FCA. México, 2001. p.112

Herrera Loyo, Angélica.
Modelo de Trabajo Social Empresarial
ENTS – UNAM. México, 1994. p.65

REVISTAS

Gallego, Mery. "*El Balance Social como herramienta de Auditoria Organizacional*" **Revista Universal Eafit.** Julio- Septiembre 1999.

DOCUMENTOS

Lineamientos generales para la elaboración del trabajo recepcional de los alumnos egresados del Taller de Intervención Profesional vía Diplomado, Sección académica de Tesis y exámenes profesionales, División de Estudios Profesionales, ENTS – UNAM. 2003.

Manual de Trabajo Social Empresarial ENTS – UNAM, 1999.

Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006.

Pozas, M.A.

“Industrial Restructuring in México: Corporate Adaptation, technological innovation, and Changing patterns of industrial relations in Monterrey”

UCSD. San Diego Center for U.S.

Llano, Cifuentes Carlos “El empresario del siglo XXI”, **Reforma** – suplemento independiente *Expo Management*, México, D.F. 02 de abril 2003, pp. 24,25.

SITIOS WEB

<http://www.oitandina.org.pe>. Manual de Balance Social.

<http://www.prensacooperativa.com.ar>. Balance Social.

<http://www.cedis.org.pa>. Balance Social.

<http://www.medirlacalidadempresarial.htm>. Medir la calidad empresarial.

<http://www.deres.org.uy>. Responsabilidad Social.

<http://www.anuv.tripad.com.ve>. El pacto mundial en Venezuela. Responsabilidad Social Empresarial.

<http://www.cantv.com.ve>. La corporación/ Responsabilidad Social.

<http://www.synergos.org>. Responsabilidad Social de la empresa.

<http://www.usmp.edu.e>. Responsabilidad Social.

<http://www.revistaprovidad.info>. Auditoria Social.