



UNIVERSIDAD DE DEUSTO
FACULTAD DE CC. EE. Y EMPRESARIALES
(ESTE)

**EL BALANCE SOCIAL EN EL
SECTOR BANCARIO ESPAÑOL**

TESIS DOCTORAL

Presentada por Amaia ARIZKUREN ELETA y
Dirigida por el Dr. D. José Manuel GIL VEGAS

San Sebastián, Enero de 1997

EL DIRECTOR

LA DOCTORANDA

*A mis padres,
que me dieron la vida,
y me han enseñado a amarla.*

AGRADECIMIENTOS

Deseo manifestar mi más sincera gratitud al Dr. D. Francisco J. Olarte, Decano de la ESTE, por haber confiado en mí en los momentos difíciles y por el interés que siempre ha demostrado en la realización de esta tesis.

También debo exponer mi reconocimiento al Dr. D. José Manuel Gil, por su labor de dirección de esta tesis doctoral.

No puedo olvidar agradecer al Dr. D. Dionisio Aranzadi, Vicerrector de la Universidad de Deusto, la extraordinaria disposición que mostró al suministrarme la información y el asesoramiento que le solicité.

Entre otras personas e instituciones que me han ayudado desinteresadamente, quiero destacar mi especial agradecimiento:

Al profesor de la ESTE, D. Jesús Corral, así como a D. José María Iparraguirre y a D. José Ángel Sierra, socios de DATAKEY, por su imprescindible ayuda en la investigación empírica realizada.

A D. Agustín González, Presidente de AEDIPE NORTE, por sus orientaciones iniciales.

A mi gran amigo Antontxu Sainz Echeverría, por su excelente disposición y su riguroso y eficaz trabajo de revisión de esta tesis doctoral.

A mi amiga Beatriz Brosa Gómez, por su inestimable colaboración en el procesamiento y tratamiento informático del texto.

A DELTA, y en especial a los hermanos Sola, por la calidad de su servicio, que ha supuesto para mí una gran ayuda en la impresión y encuadernación de esta tesis.

Por último, aunque no por ello menos importante, quiero mostrar mi cariñoso agradecimiento a mis tías Tere y Chari Eleta Recalde, y a Sebastián Martínez, por su permanente ilusión y el apoyo constante que me han ofrecido durante todos estos años.



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN GENERAL	1
PRIMERA PARTE: REVISIÓN TEÓRICA	7
CAPÍTULO I: LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA	9
1.1. INTRODUCCIÓN	11
1.2. FACTORES DETERMINANTES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA	17
1.2.1. CAMBIOS EN LA SOCIEDAD	19
1.2.1.1. EN FUNCIÓN DE LOS CAMBIOS EN LOS VALORES SOCIALES	19
1.2.1.2. EN FUNCIÓN AL ORDENAMIENTO ECONÓMICO SOCIAL	21
1.2.2. CAMBIOS EN LAS RELACIONES EMPRESA/SOCIEDAD	23
1.2.2.1. EN FUNCIÓN DE LA RÁPIDA Y CONTINUA ASIMILACIÓN DEL DESARROLLO TECNOLÓGICO	23
1.2.2.2. EN FUNCIÓN DE UNA CRECIENTE CONCENTRACIÓN DEL PODER ECONÓMICO EN UNAS CUANTAS FIRMAS	24
1.2.3. CAMBIOS EN LA EMPRESA	26
1.2.3.1. EN FUNCIÓN DE UNA CRECIENTE DISPERSIÓN DE LA PROPIEDAD DE LAS EMPRESAS	26
1.2.3.2. EN FUNCIÓN DEL CRECIENTE NÚMERO DE <i>PARTENAIRES</i> SOCIALES DE LA EMPRESA	27
1.3. POSICIONES EMPRESARIALES ANTE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA	29
1.4. EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA	33
1.4.1. LÍMITES DEL CONCEPTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL: LEGALES, COMPETITIVOS Y ÉTICOS	40
1.5. CONCEPTO ACTUAL DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA	56
1.5.1. DIVERSAS DEFINICIONES DEL CONCEPTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA	58
1.5.1.1. PUNTO DE VISTA DE LA NO ASUNCIÓN DE LA	

	RESPONSABILIDAD SOCIAL	60
1.5.1.2.	PUNTO DE VISTA DE LA ASUNCIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL ...	63
1.6.	DELIMITACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA: LOS AGENTES SOCIALES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL	69
1.6.1.	LA RESPONSABILIDAD SOCIAL INTERNA A LA EMPRESA	75
1.6.1.1.	RESPECTO A LOS ACCIONISTAS	75
1.6.1.2.	RESPECTO A LOS TRABAJADORES	77
1.6.1.3.	RESPECTO A LA DIRECCIÓN	79
1.6.2.	LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EXTERNA A LA EMPRESA	81
1.6.2.1.	GRUPOS QUE MANTIENEN UNA RELACIÓN DIRECTA DE CONTENIDO ECONÓMICO	82
1.6.2.1.1.	RESPECTO A LOS CLIENTES	82
1.6.2.1.2.	RESPECTO A LOS DISTRIBUIDORES	83
1.6.2.1.3.	RESPECTO AL ESTADO/GOBIERNO	83
1.6.2.1.4.	RESPECTO A LOS PROVEEDORES	84
1.6.2.2.	AGENTES NO RELACIONADOS DIRECTAMENTE CON LA EMPRESA, PERO QUE RECIBEN SUS IMPACTOS.	85
1.6.2.2.1.	RESPECTO A LA COMPETENCIA	85
1.6.2.2.2.	RESPECTO A LOS CONSUMIDORES	86
1.6.2.2.3.	RESPECTO A LA COMUNIDAD	86
1.7.	DELIMITACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA: LAS ÁREAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	90
CAPÍTULO II: EL BALANCE SOCIAL DE LA EMPRESA .		109
2.1.	INTRODUCCIÓN	111
2.2.	LA MEDICIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL. EL BALANCE SOCIAL COMO MÉTODO DE MEDICIÓN.....	112
2.2.1.	MÉTODOS DE MEDIDA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL	117
2.3.	¿QUÉ ENTENDEMOS POR BALANCE SOCIAL?	129

2.4.	PRINCIPALES MODELOS DE BALANCE SOCIAL	133
2.4.1.	SEGÚN SU FINALIDAD ÚLTIMA	135
2.4.1.1.	BALANCE SOCIAL COYUNTURAL	135
2.4.1.2.	BALANCE SOCIAL DE GESTIÓN	137
2.4.2.	SEGÚN EL NÚMERO Y TIPO DE LOS AGENTES SOCIALES UTILIZADOS	145
2.4.2.1.	BALANCE SOCIAL INTERNO	145
2.4.2.2.	BALANCE SOCIAL EXTERNO	147
2.4.2.3.	BALANCE SOCIAL GLOBAL	148
2.4.3.	SEGÚN EL MÉTODO UTILIZADO PARA EXPRESAR LAS RELACIONES SOCIALES ANALIZADAS	150
2.4.3.1.	BALANCE SOCIAL CUALITATIVO	151
2.4.3.2.	BALANCE SOCIAL CUANTITATIVO....	153
2.4.3.2.1.	BALANCES SOCIALES BASADOS EN INDICADORES SOCIALES.	153
2.4.3.2.2.	BALANCES SOCIALES BASADOS EN MÉTODOS CONTABLES.....	162
2.4.4.	SEGÚN EL NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN SU REALIZACIÓN DE LOS DIVERSOS AGENTES SOCIALES	171
2.4.4.1.	BALANCE SOCIAL UNILATERAL	172
2.4.4.2.	BALANCE SOCIAL CON PARTICIPACIÓN PARCIAL DE ALGUNOS AGENTES	174
2.4.4.3.	BALANCE SOCIAL MULTILATERAL...	175
2.5.	PRINCIPALES MODELOS DE ELABORACIÓN Y UTILIZACIÓN DEL BALANCE SOCIAL	177
2.5.1.	INFORMACIÓN DE AYUDA PARA EL ESTABLECIMIENTO DEL NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN LA ELABORACIÓN Y UTILIZACIÓN DEL BALANCE SOCIAL	184
	SEGUNDA PARTE: ANÁLISIS EMPÍRICO	193
	CAPÍTULO III: ANÁLISIS ESTADÍSTICO DEL BALANCE SOCIAL EN EL SECTOR BANCARIO ESPAÑOL	195
3.1.	OBJETIVOS PERSEGUIDOS	197
3.2.	LIMITACIONES AL ÁMBITO DEL ESTUDIO EMPÍRICO	198
3.3.	POBLACIÓN	199
3.4.	ESTUDIO PILOTO	202

3.5.	FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS	204
3.5.1.	FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS CON RELACIÓN AL PRIMER OBJETIVO	204
3.5.2.	FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS CON RELACIÓN AL SEGUNDO OBJETIVO	206
3.5.3.	FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS CON RELACIÓN AL TERCER OBJETIVO	207
3.6.	COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS	208
3.6.1.	METODOLOGÍA UTILIZADA	208
3.6.2.	CARACTERÍSTICAS Y REPRESENTATIVIDAD DE LA MUESTRA	211
3.6.2.1.	TIPO DE ENTIDAD	212
3.6.2.2.	PERSONAL EMPLEADO	213
3.6.2.3.	NACIONALIDAD	215
3.6.2.4.	PROPIEDAD DEL CAPITAL	216
3.6.2.5.	NÚMERO DE OFICINAS EN TERRITORIO ESPAÑOL.....	217
3.6.2.6.	PERSONAL EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS	218
3.6.2.7.	REPRESENTATIVIDAD DE LA MUESTRA RESPECTO AL NÚMERO DE EMPLEADOS	221
3.6.2.8.	REPRESENTATIVIDAD DE LA MUESTRA RESPECTO AL NÚMERO DE OFICINAS EN TERRITORIO ESPAÑOL	222
3.6.3.	EXPLICACIÓN ESTADÍSTICA DE LAS PRUEBAS DE CONTRASTE DE LAS HIPÓTESIS	223
3.6.4.	COMPROBACIÓN DE LAS HIPÓTESIS CON RELACIÓN AL PRIMER OBJETIVO	233
3.6.4.1.	CONTRASTE DE HIPÓTESIS	233
3.6.4.1.1.	REALIZACIÓN DEL BALANCE SOCIAL	233
3.6.4.1.2.	PREVISIÓN DE REALIZACIÓN DEL BALANCE SOCIAL	237
3.6.4.1.3.	CAUSAS DE REALIZACIÓN DEL BALANCE SOCIAL	242
3.6.5.	COMPROBACIÓN DE LAS HIPÓTESIS CON RELACIÓN AL SEGUNDO OBJETIVO	249
3.6.5.1.	CONTRASTE DE HIPÓTESIS	249
3.6.5.1.1.	CAUSAS DE NO REALIZACIÓN DEL	

BALANCE SOCIAL	249
3.6.5.2. ANÁLISIS ESTADÍSTICOS ADICIONALES: PRUEBAS ESTADÍSTICAS MULTIVARIANTES ...	257
3.6.5.2.1. CARACTERÍSTICAS DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS QUE NO REALIZAN BALANCE SOCIAL <i>VERSUS</i> CAUSAS POR LAS QUE NO REALIZAN BALANCE SOCIAL	257
3.6.6. COMPROBACIÓN DE LAS HIPÓTESIS CON RELACIÓN AL TERCER OBJETIVO	261
3.6.6.1. CONTRASTE DE HIPÓTESIS	261
3.6.6.1.1. REALIZACIÓN SEGÚN TIPO DE ENTIDAD	261
3.6.6.1.2. REALIZACIÓN SEGÚN PERSONAL TOTAL	264
3.6.6.1.3. REALIZACIÓN SEGÚN LA NACIONALIDAD	270
3.6.6.1.4. REALIZACIÓN SEGÚN CAPITAL	275
3.6.6.1.5. REALIZACIÓN SEGÚN EL NÚMERO DE OFICINAS EN TERRITORIO ESPAÑOL	280
3.6.6.1.6. REALIZACIÓN SEGÚN EL NÚMERO DE PERSONAL EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	286
3.6.6.2. ANÁLISIS ESTADÍSTICOS ADICIONALES: PRUEBAS ESTADÍSTICAS MULTIVARIANTES ...	291
3.6.6.2.1. CARACTERÍSTICAS DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS <i>VERSUS</i> REALIZACIÓN DEL BALANCE SOCIAL	291
TERCERA PARTE: APORTACIÓN PRÁCTICA	297
CAPÍTULO IV: GUÍA PRÁCTICA DE ELABORACIÓN Y UTILIZACIÓN DEL BALANCE SOCIAL EN EL SECTOR BANCARIO ESPAÑOL	299

4.1.	INTRODUCCIÓN	301
4.2.	ETAPAS DEL PROCESO	308
4.3.	ACEPTACIÓN DE LA NECESIDAD DE UN BALANCE SOCIAL EN LA ENTIDAD BANCARIA	320
4.3.1.	IDENTIFICACIÓN DE LOS VALORES DE LA ENTIDAD BANCARIA Y ACEPTACIÓN DE LOS OBJETIVOS SOCIALES GENERALES	326
4.3.2.	PRESENTACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS BALANCES SOCIALES	332
4.3.3.	ELABORACIÓN Y ACEPTACIÓN DEL PLAN	335
4.3.3.1.	DESCRIPCIÓN GENERAL DE LAS ETAPAS A SEGUIR	339
4.3.3.2.	DEFINICIÓN DE QUIÉN PARTICIPA EN LA ETAPA DE DECISIONES INICIALES DEL MODELO DE BALANCE SOCIAL	343
4.4.	DECISIONES INICIALES	345
4.4.1.	DEFINICIÓN DEL TIPO DE BALANCE SOCIAL	348
4.4.1.1.	DETERMINACIÓN DE LA FINALIDAD ÚLTIMA DEL BALANCE SOCIAL	352
4.4.1.2.	DETERMINACIÓN DEL NÚMERO Y TIPO DE AGENTES SOCIALES A CONSIDERAR ..	354
4.4.1.3.	DELIMITACIÓN DEL MÉTODO UTILIZADO ..	357
4.4.1.4.	DELIMITACIÓN DE LOS DESTINATARIOS DEL BALANCE SOCIAL	359
4.4.1.5.	ESTABLECIMIENTO DEL NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN LA ELABORACIÓN Y UTILIZACIÓN DEL BALANCE SOCIAL	362
4.4.2.	DETERMINACIÓN DE LAS DISPONIBILIDADES MATERIALES, FÍSICAS, HUMANAS Y TEMPORALES	369
4.5.	ANÁLISIS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA ENTIDAD BANCARIA	372
4.5.1.	DEFINICIÓN DE LAS ÁREAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	375
4.5.2.	DELIMITACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES FUNCIONALES COMPRENDIDAS EN CADA UNA DE LAS ÁREAS SOCIALES	379
4.5.3.	DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES DE LAS ACTIVIDADES FUNCIONALES CORRESPONDIENTES A LAS ÁREAS SOCIALES PARA CADA AGENTE SELECCIONADO	383
4.6.	DETERMINACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL	387
4.6.1.	PRESENTACIÓN Y REFORMULACIÓN DE LA NOMENCLATURA PROVISIONAL, ASÍ COMO SELECCIÓN DE LOS INDICADORES DEFINITIVOS ..	391

4.6.2.	ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS SOCIALES CONCRETOS PARA EL PERÍODO SIGUIENTE	395
4.7.	RECOPIACIÓN DE DATOS	399
4.7.1.	IDENTIFICACIÓN DE LOS INTERLOCUTORES SOCIALES RESPONSABLES DE LA INFORMACIÓN ..	401
4.7.2.	ELABORACIÓN DE LOS CUESTIONARIOS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN	405
4.7.3.	RECOGIDA DE DATOS CORRESPONDIENTES	408
4.8.	REDACCIÓN DEL BALANCE SOCIAL	411
4.8.1.	PROCESAMIENTO DE DATOS	415
4.8.2.	DISCUSIÓN Y APROBACIÓN DEL BALANCE SOCIAL	419
4.8.3.	EDICIÓN DEL BALANCE SOCIAL	423
4.9.	DIFUSIÓN DEL BALANCE SOCIAL	426
4.9.1.	DECISIÓN ENTREGA TOTAL O PARCIAL DEL BALANCE SOCIAL	429
4.9.2.	ENTREGA DEL BALANCE SOCIAL A LOS DESTINATARIOS	433
4.10.	EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS, EN COMPARACIÓN CON LOS ESTÁNDARES DE LOS OBJETIVOS SOCIALES	436
4.10.1.	DETERMINACIÓN DE LAS ACTUACIONES PARA REFORZAR LOS RESULTADOS POSITIVOS Y CORREGIR LOS NEGATIVOS	439
4.10.2.	FIJACIÓN DE LOS OBJETIVOS SOCIALES PARA EL PERÍODO SIGUIENTE	444
ANEXO:	FICHAS PARA LA ELABORACIÓN Y UTILIZACIÓN DEL BALANCE SOCIAL EN EL SECTOR BANCARIO ESPAÑOL	449
	CONCLUSIONES	503
	ORIENTACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES	529
	BIBLIOGRAFÍA	533

INTRODUCCIÓN GENERAL

Nuestro interés por el tema comenzó en 1991, tras escuchar una conferencia sobre las características del Balance Social en Francia.

Nos planteamos en aquel momento si el Balance Social era una moda que acabaría pasando rápidamente al olvido, y si, como otras valoraciones coyunturales de determinados enfoques, generaba expectativas y esperanzas que luego no eran reflejadas en la realidad.

Varios autores hacían advertencias a este respecto. Sin embargo, eran otros muchos los que consideraban que el Balance Social no era únicamente una moda, sino que era una realidad que había ido evolucionando mostrando nuevas perspectivas de futuro.

Decidimos por lo tanto, dar comienzo a nuestra investigación y estábamos tan convencidos de que lo que hacían nuestros vecinos franceses suponía grandes ventajas para la gestión de los Recursos Humanos que nos planteamos inmediatamente intentar generalizar su utilización en España, creyendo conveniente comenzar por un sector pionero, como es el bancario.

Con esta tesis intentamos lograr que las entidades bancarias decidan ante quién o ante quiénes son responsables socialmente, que sean conscientes de que la irresponsabilidad social es tan peligrosa como

la irresponsabilidad financiera, que deben comenzar a tener mayor conciencia de las necesidades de la sociedad en cada decisión y en cada acción, y comprender que la carga ineludible que tiene que soportar la libertad de la empresa es la Responsabilidad Social.

Aunque la situación no sea muy optimista, debemos conseguir que las entidades bancarias acepten su Responsabilidad Social, se anticipen a la demanda de información social y la faciliten voluntariamente. Debemos conseguir que negocien con los agentes sociales internos y externos a la entidad bancaria una armonización de los intereses económicos de la empresa con los objetivos sociales del conjunto de empresa y sociedad.

Con estos ambiciosos objetivos comenzamos nuestra investigación, planteando en su primera parte una reflexión teórica, indicando en el capítulo I, cual es el estado de la cuestión teórico respecto a la responsabilidad social de la empresa y, en el capítulo II, describimos los principales métodos de medición de esa responsabilidad social, profundizando en el Balance Social.

Tras esta reflexión teórica, y tras conocer el estado general de la cuestión quisimos analizar cual era la situación de la elaboración y utilización del Balance Social en el sector bancario en España. Para

ello, planteamos en la segunda parte de la tesis, un análisis estadístico de la utilización del Balance Social en el sector Bancario en España, reflejando en el capítulo III cuáles son las entidades financieras en España que realizan Balance Social, así como las causas para tomar la decisión de realizarlo. Por otro lado, también determinamos cuáles han sido las causas para que las entidades financieras en España que no realizan Balance Social hayan tomado esta decisión; y, por último, analizamos algunos aspectos diferenciadores de las entidades financieras en España que realizan Balance Social respecto a aquellas que no lo realizan.

Concluido este análisis comprobamos que muy pocas entidades financieras realizan Balance Social, y que las que lo hacen no siguen una metodología común.

Por ello, convencidos de la necesidad de encontrar un medio de ayudar en la realización y utilización de su propio Balance Social a aquellas entidades financieras con las que habíamos mantenido relación en la investigación empírica, nos propusimos realizar una aportación práctica en la tercera parte de la tesis, presentado en el capítulo IV una guía de elaboración y utilización del Balance Social de las entidades financieras en España, que tiene su fundamento tanto en la parte teórica de la tesis como en los Balances Sociales

recopilados de las entidades financieras que han participado en la investigación empírica reflejada.

Finalizamos la tesis con las conclusiones de nuestra investigación, y tras definir algunas recomendaciones para futuras investigaciones sobre el tema, presentamos la bibliografía utilizada.

PRIMERA PARTE: REVISIÓN TEÓRICA

**CAPÍTULO I: LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA
EMPRESA**

1.1. INTRODUCCIÓN

El Balance Social refleja hasta qué punto la empresa ha alcanzado sus compromisos de Responsabilidad Social, por lo que para abordar el tema del Balance Social, nos vemos en la necesidad de analizar previamente la Responsabilidad Social de la empresa, determinando cuáles son estos compromisos y ante quién, o quiénes, se compromete la empresa.

En cuanto a cuáles son estos compromisos, debemos reflexionar sobre los objetivos de la empresa.

A este respecto, podemos comentar que la filosofía, aceptada en su momento, de maximización de beneficios, produciendo y vendiendo como prioridad, implicaba una simplificación de la actividad de la empresa, por lo que dicha filosofía ha sido superada por nuevas y variadas exigencias y actitudes que la empresa, hoy, no puede marginar.

En cualquier caso, debemos subrayar la importancia fundamental de la rentabilidad y la aportación que hacen los beneficios a la viabilidad a largo plazo de la empresa, a pesar de las crecientes expectativas

creadas entre el público en relación con las actividades empresariales.

No podemos olvidar que si la empresa no es rentable, no podrá cumplir misión alguna con la sociedad y no le será posible ofrecer algo positivo a la comunidad. Así pues, en nuestra opinión, la viabilidad de la empresa a largo plazo, y la función de la empresa en la sociedad, están interrelacionadas.

Así, el objetivo principal debe permanecer inalterado, poniendo a disposición del público bienes y servicios de calidad a precios justos, obteniendo por ello beneficios que atraigan las inversiones necesarias para la continuidad y el perfeccionamiento de la empresa, y haciendo posible la creación de puestos de trabajo y el crecimiento de la economía.

Bien es cierto que una vez fijado el objetivo prioritario de la empresa, el beneficio, debemos marcarnos para la empresa un amplio abanico de subobjetivos secundarios, pero irrenunciables y basados en los valores en los que se fundamenta la empresa¹, que los grupos

¹ Dionisio Aranzadi afirma en "Actualidad de los valores y de la formación en el cooperativismo", *Anuario de Estudios Cooperativos*, 1989, p. 179, que "los valores vienen a ser un poderoso factor dinámico porque esclarecen las situaciones, dan sentido a la acción e infunden seguridad. Son una invitación al nosotros, inducen a formar un grupo en el que las personas se identifican, y forman una acción común. Los valores señalan unos objetivos, indican los medios

sociales le imponen con precisión desigual y que suponen para la empresa la aceptación de una Responsabilidad Social.

Por otra parte, respecto a la reflexión inicial de ante quién o ante quiénes es responsable la empresa, podemos avanzar que, siguiendo la Teoría General de Sistemas, debemos contemplar la empresa como un sistema abierto a la influencia de su entorno, siendo ésta, a su vez, un conjunto unitario en el que cualquier modificación en una de sus partes, tiene influencia en el resto de la empresa.

En cualquier caso, cuestionar actualmente la existencia de la Responsabilidad Social² de la empresa está fuera de lugar. Sin embargo, con frecuencia, con excesiva rapidez y falta de análisis³, muchos sindicalistas y directivos airean el término de la Responsabilidad Social de la empresa como si se tratara de una

de alcanzarlos, muestran el proceso a seguir, bosquejan un futuro posible y suscitan nuevas esperanzas".

²Coincidimos plenamente con Santiago García Echevarría (García, 1982b: 69) acerca del sentido y utilización del término social. A este respecto, el autor argumenta lo siguiente:

"Un aspecto fundamental que tenemos que aclarar es que el concepto "social" que se interpreta aquí en la Responsabilidad Social de la empresa, como también en el Balance Social, se refiere, básicamente, no a la interpretación antropológica de la relación del hombre como ser social, o en el carácter normativo que califica un comportamiento de un individuo, colectivo o una institución, sino que corresponde a la dimensión sociológica de las relaciones interhumanas, las relaciones societarias, por lo que para nosotros aquí siempre "social" equivale a Sociedad o Relacionado con la Sociedad".

³Creemos que la Responsabilidad Social (obviamente, hay excepciones) se reduce en muchas ocasiones a "relaciones públicas", ya que las empresas quieren ser percibidas como una presencia benigna que cuida de la comunidad, que generalmente produce bienes de calidad y trata bien a los empleados.

auténtica, rápida y eficaz solución a muchos de los actuales problemas, debido a que generalmente se acepta que su objetivo es la mejora de la calidad de vida para los miembros de la empresa y de la sociedad.

Sin embargo, mientras que el beneficio económico puede fácilmente ser definido en términos financieros a través de la fórmula de ingresos menos gastos, la definición y medida de la Responsabilidad Social de las empresas presenta un gran problema, y todavía hay un número considerable de cuestiones sobre las que no existe consenso, a saber:

- ¿Dónde están los perímetros de la Responsabilidad Social?;
- ¿quién es el responsable de desarrollar los criterios y las pautas de actuación, es decir, quién decide la división de los papeles y de las responsabilidades?;
- ¿cuáles son los procedimientos de rendición de cuentas?; y, entre otras cuestiones que más adelante analizaremos,
- ¿qué relación existe entre la empresa y otras instituciones de la sociedad?.

En este capítulo vamos a tratar de analizar todas las cuestiones que se han planteado respecto a la Responsabilidad Social de la empresa, tratando de llegar a conclusiones coherentes sobre la definición del concepto de Responsabilidad Social, y los aspectos relacionados con el mismo, tanto desde un punto de vista general o filosófico, como desde una perspectiva mucho más concreta.

Por ello, comenzamos analizando, en el apartado 1.2., los factores determinantes de la Responsabilidad Social de la empresa, que son los que hacen que la Responsabilidad Social sea distinta de una empresa a otra, de un país a otro e, incluso, que sea distinta en el tiempo. Continuamos el análisis exponiendo, en el apartado 1.3., las posiciones empresariales ante la Responsabilidad Social de la empresa.

En el apartado 1.4., describimos cuál ha sido la evolución del concepto de Responsabilidad Social de la empresa, ya que, como consecuencia de la variación de ciertos factores mencionados y las distintas posiciones empresariales existentes, el propio concepto de Responsabilidad Social de empresa ha ido cambiando a lo largo del tiempo en las distintas sociedades, tanto en cuanto a su ámbito como

a la forma concreta que adopta, e incluso en cuanto al grado de coerción con que esa responsabilidad se exige a la empresa.

Así, concluimos el estudio referente al concepto de la Responsabilidad Social de la empresa analizando, en el apartado 1.5., el concepto actual de la Responsabilidad Social de la empresa defendido por los distintos autores y su posible evolución futura.

Llegado este punto, creemos conveniente delimitar la Responsabilidad Social de la empresa. Por ello, en el apartado 1.6. analizamos cuáles son los Agentes Sociales, y finalizamos el capítulo exponiendo en el apartado 1.7., las áreas de Responsabilidad Social.

1.2. FACTORES DETERMINANTES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA

Aunque los factores que condicionan la Responsabilidad Social de la empresa pueden incidir de forma diferente en cada empresa y en cada país y, además, según el tiempo, hay una notable semejanza entre ellos si se toma como elemento de referencia las sociedades occidentales más desarrolladas.

Como indica el I.N.I. (I.N.I., 1978: 7), en todos los casos, estos factores implican la aparición de unos cambios que afectan tanto a la sociedad en su conjunto como a la propia empresa, lo que determina la alteración de las relaciones previas existentes entre ambos sistemas y el establecimiento de otras nuevas. Esta situación tiene como epílogo la aparición de nuevos derechos y obligaciones, de nuevas responsabilidades.

Nuestro objetivo es estudiar con detalle las diversas teorías y planteamientos respecto a esta cuestión, apuntando la existencia de los diversos grupos de factores que determinan el nuevo contenido y ámbito de responsabilidades sociales exigidas a la empresa.

En un análisis general, agrupamos estos factores en tres áreas diferentes:

- Cambios en los sistemas de valores de la Sociedad.
- Cambios en las relaciones Empresa/Sociedad.
- Cambios en la Empresa.

1.2.1. CAMBIOS EN LA SOCIEDAD

En cuanto a los *cambios en la sociedad*, se manifiestan de la siguiente manera:

1.2.1.1. EN FUNCIÓN DE LOS CAMBIOS EN LOS VALORES SOCIALES

Se ha producido un cambio importante en los valores sociales, lo que conlleva una crítica al orden social y cultural imperantes, con la consecuente puesta en discusión del rol y estatus social desempeñado por instituciones claves, como la Empresa, el Estado, la Iglesia, etc.

Tras el desorden provocado en Estados Unidos por el movimiento de los derechos civiles en los años sesenta, surgieron grupos feministas y otros grupos minoritarios, que en los años ochenta ya habían revolucionado el pensamiento y las costumbres de todas las instituciones.

El nombramiento de miembros de estos grupos y su elección para cargos importantes en el gobierno y la legislatura, ofreció una nueva dimensión a la Responsabilidad Social empresarial, ya que se

produjeron nuevos modelos de relaciones entre la empresa y su medio ambiente social.

De esta manera, en la actualidad resulta frecuente para algunas empresas desarrollar y mantener relaciones con una variedad de instituciones, gubernamentales, educativas y de interés público, que representan a minorías, a la población de la tercera edad, a las mujeres, a los consumidores, a la juventud, a pequeñas firmas, así como a las personas de empresas en el extranjero en las que la industria americana participa.

A este respecto, ya apuntaba Dorothy J. Orr (Anónimas y colectivas, 1982: 526), que "hoy, la sociedad dice que quiere algo más del mundo de los negocios, y la lista de peticiones es larga. La sociedad espera que la empresa ayude a resolver la crisis fiscal de las ciudades; desarrollar y conservar la energía; detener la contaminación del aire y del agua; proteger la intimidad personal; mejorar y ampliar el cuidado sanitario; asegurar la igualdad de oportunidades; eliminar la discriminación racial, étnica y sexual; facilitar centros para el cuidado diurno; enriquecer los puestos de trabajo; mejorar el lugar de empleo; y para resumir todo ello, elevar la calidad de vida".

1.2.1.2. EN FUNCIÓN AL ORDENAMIENTO ECONÓMICO SOCIAL

Es importante el ordenamiento económico social⁴, tal como lo indica, entre otros, Santiago Garrido Buj (Garrido Buj, 1980b: 11), ya que se ha producido una creciente participación del Estado en la vida económica y social; de esta manera, parcelas que hasta el presente se consideraban competencia exclusiva de la empresa han pasado a ser reguladas por el Estado y, progresivamente, va reduciéndose el ámbito de autonomía en la decisión que las empresas detentaban.

Tal y como se señala en *El Balance Social de la empresa y las instituciones financieras* (Anónimas y colectivas, 1982: 508) "es importante notar que el mundo en el que opera la empresa no tiene parecido con el de las teorías macroeconómicas. Los mercados interiores se ven siempre afectados por los altibajos de la banca internacional, de la energía y del comercio. Ya no hay sociedades autosuficientes. Incluso la economía gigantesca de los EE.UU. se

⁴Santiago García Echevarría (García, 1982b: 45) señala que la "interdependencia de la empresa y la sociedad es función del ordenamiento económico social. En un ordenamiento cuyas características básicas son las de centralización del poder de planificación y de decisión en instancias supracorporativas, estas interdependencias son mínimas. En un ordenamiento caracterizado por una descentralización de las funciones de planificación y de decisión corporativas es cuando la intensidad de estas interdependencias es muy importante y cuando surgen, necesariamente, nuevas funciones como consecuencia de esa delegación. Delegación que implica al mismo tiempo, en teoría de organización, responsabilidad, y si se delegan a la empresa funciones de planificación y de decisión sobre la actividad económica, se están delegando también responsabilidades, y son a estas responsabilidades a las que finalmente se remite todo el concepto de "Responsabilidad Social de la empresa".

resiente de las estrategias competitivas de empresas individuales extranjeras, y sobre todo de las políticas macroeconómicas de los gobiernos extranjeros de mayor relevancia. Para la mayoría de estos gobiernos, la noción de mercado libre no existe. La economía de su país debe guiarse por los intereses del Estado. Estos intereses incluirán inevitablemente el crecimiento económico, la riqueza y los puestos de trabajo que tal crecimiento supone. Además, los gobiernos intervienen para garantizar la seguridad de los trabajadores y para proteger el medio ambiente contra las actividades de la empresa. Como clientes, los gobiernos determinan qué productos han de fabricarse, y como dueños de empresas estatales, deciden quién las ha de dirigir; como banquero o autoridad que otorga licencias, determinan qué empresas han de participar en actividades en el extranjero, y qué sectores de la actividad de la industria han de tener un tratamiento preferencial. No hay gobierno en el mundo que sea indiferente a las consecuencias macroeconómicas del comportamiento de las grandes empresas domiciliadas en su país".

Por otra parte, M. A. Gallo indica que a la sociedad le preocupa una falta de seguridad en conceptos principales, relacionados con el cómo deben actuar las empresas¹.

¹En la misma obra comenta (Gallo, 1980: 40): "Las dudas básicas sobre cómo deben actuar las empresas se explican con facilidad. Si todo es relativo, si son los últimos fenómenos aparecidos los que han de marcar la pauta, ¿cómo definir qué es útil a la sociedad?; ¿cómo

1.2.2. CAMBIOS EN LAS RELACIONES EMPRESA/SOCIEDAD

En cuanto a los *cambios en las relaciones Empresa/Sociedad* se evidencian de la siguiente manera:

1.2.2.1. EN FUNCIÓN DE LA RÁPIDA Y CONTINUA ASIMILACIÓN DEL DESARROLLO TECNOLÓGICO

Los cambios en las relaciones Empresa/Sociedad se evidencian en una rápida y continua asimilación del desarrollo tecnológico, apareciendo en los países más industrializados una corriente de pensamiento encaminada a hacer a las instituciones más responsables y sensibles ante las necesidades humanas, cuestionándose el progreso tecnológico en aras de una mayor «calidad de vida».

Según indica Santiago Garrido Buj (Garrido, 1980b: 10), “el motivo principal de esta preocupación radica en la cada vez más aceptada creencia de que el bienestar conseguido en los últimos años,

formular el papel que deben jugar las empresas?; ¿cómo preferir unas situaciones de entrega de bienes y servicios, o de estructuración, a otras?; ¿cómo estar seguros de que el poder de las empresas está bien ejercido?; ¿cómo tener garantías de que los hombres que lo ostentan están preparados para ello?; ¿cómo estar seguros de que lo emplearán en promover la utilidad de la sociedad? [Insiste en la idea aduciendo que] no es extraño, por tanto, que aparezca como contestación a este interrogante la «necesidad» de que las empresas y sus hombres se sujeten a un comportamiento responsable, logrado gracias a un mayor intervencionismo por parte del Estado y de quienes representen a la sociedad, como nueva y mejor garantía frente al relativismo; y la necesidad de unos códigos de comportamiento empresarial ético como pauta para quienes dirigen”.

gracias a la tecnología, no permite garantizar en modo alguno el bienestar futuro, ya que la tecnología actual bien pudiera ser que generase condiciones adversas para subsistir en un futuro no muy lejano".

1.2.2.2. EN FUNCIÓN DE UNA CRECIENTE CONCENTRACIÓN DEL PODER ECONÓMICO EN UNAS CUANTAS FIRMAS

Los cambios en las relaciones Empresa/Sociedad también se manifiestan en una creciente concentración del poder económico en unas cuantas firmas, algunas de ellas con poderes superiores a muchos Estados, de tal manera que existe la posibilidad real de que un número relativamente pequeño de personas gobierne un número tal de empresas que, con su poder, puedan dar nuevas formas a la sociedad⁶.

Por otra parte, corroborando lo que indica Miguel Ángel Gallo (Gallo, 1980: 37), podemos afirmar que de todos es conocido cómo

⁶En esta situación, tal como indica M. A. Gallo (Gallo, 1980: 35), "los directivos de estas grandes empresas, gracias a la fuerte concentración de poder que en sus manos se dé, podrán hacer y deshacer sobre una gran variedad de temas, sin tener que rendir cuentas de ello prácticamente a nadie. Como máximo, a algunas personas, normalmente los propietarios del capital o los representantes del poder público y sólo sobre unos pocos aspectos, casi siempre los económicos".

los hombres que dirigen estas empresas se enfrentan con la acuciante necesidad de ser cada vez más eficaces, obteniendo y pudiendo mostrar mejores resultados que justifiquen su gestión. Resultados que, conviene recordar, son expresados y medidos, con más frecuencia de la debida, con variables exclusivamente económicas, como el rendimiento del capital, la rentabilidad de las ventas, etc.

Es más, el mismo autor (Gallo, 1980: 38) continúa argumentando que "frente a esta concentración de poder, a la necesidad de tener empresas que se desarrollen y crezcan, al conocimiento de las debilidades de quienes las dirigen y a la experiencia de haber observado faltas de ética, no es raro que amplios sectores de la sociedad, olvidando el bienhacer de tantas empresas como en la realidad ocurre, pidan ejercer un control para tener mayor garantía de que la misma se comportará según la sociedad espera de ella. Control que, con frecuencia, se ampara bajo el nombre de las 'responsabilidades sociales' de las empresas".

1.2.3. CAMBIOS EN LA EMPRESA

Con relación a los *cambios en la Empresa*, podemos afirmar que éstos se muestran de la siguiente manera:

1.2.3.1. EN FUNCIÓN DE UNA CRECIENTE DISPERSIÓN DE LA PROPIEDAD DE LAS EMPRESAS

Los cambios en la empresa se muestran en una creciente dispersión de la propiedad de las empresas, lo que da lugar a que las decisiones en la empresa sean tomadas en mayor medida como un arbitraje. En este sentido, hay que destacar que la influencia del pensamiento marxista y la preocupación de los partidos políticos en general por el fenómeno económico, todo ello contemplado en su evolución histórica, han llevado a la aceptación, como presupuesto básico, de la existencia de un interés legítimo de los trabajadores en la marcha de la empresa.

Por otra parte, el tamaño y la complejidad de la empresa es tan enorme, que constituye una subcultura en la que los intereses de la mayoría de los que toman decisiones no corresponden en manera alguna a los de los accionistas. De esta manera, los directores

adoptan decisiones que conllevan importantes consecuencias económicas y políticas en un contexto alejado de las fuerzas inmediatas del mercado.

1.2.3.2. EN FUNCIÓN DEL CRECIENTE NUMERO DE *PARTENAIRES SOCIALES DE LA EMPRESA*

Resulta evidente la evolución y el crecimiento de los sindicatos hasta alcanzar un poder tan fuerte como el de las empresas.

Como en la mayoría de las ocasiones, los sindicatos han enfocado su estrategia de cara a lograr mejoras para sus afiliados, como una estrategia de lucha de clases y no de cooperación social; son muchos los ciudadanos que creen que sólo se han preocupado por favorecer a sus miembros, descuidando otros deberes con respecto a la sociedad y en detrimento, en ocasiones, del bien de todos.

Por ello, estos mismos ciudadanos desconfían de los sindicatos como asociaciones que equilibren el poder de las empresas orientándolo hacia la mejora de la sociedad, ya que están casi exclusivamente preocupados por obtener el control de la actividad socioeconómica, y ni sus fines ni sus dirigentes son mejores que los de las empresas.

Por otra parte, los directivos ya no son los accionistas, y debemos suponer que los directivos desean comportarse de forma socialmente responsable, ya que es una de las condiciones para funcionar de forma eficiente en una sociedad pluralista, en la cual la opinión pública, a través del legislativo y de las regulaciones introducidas por el gobierno, constituye el último poder.

1.3. POSICIONES EMPRESARIALES ANTE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA

Debido a la existencia de los factores analizados, las posiciones empresariales ante la Responsabilidad Social han sido, y son, muy distintas.

Guthrie y Parker (Giner, 1992: 690) analizan el nivel de información social, en un contexto internacional, concluyendo que en los tres países analizados, Australia, Estados Unidos y Reino Unido, hay un alto índice de divulgación de esta información, que interpretan como respuesta a las prioridades sociales del público, a las presiones gubernamentales, a las presiones del entorno, a la vez que protegen las prerrogativas de las empresas y proyectan sus imágenes.

Estos autores afirman en la misma obra (Giner, 1992: 690) que las empresas se anticipan a la demanda de información social y la facilitan voluntariamente, lo cual no es una postura altruista, sino que se deriva de los intereses empresariales, que apuestan por una mejor imagen pública y tratan así de evitar las críticas y las presiones de los grupos externos. También se tiene la creencia de que al

anticiparse a las normas se puede evitar su promulgación (o, al menos, influir en su contenido), lo cual permite a las empresas gozar de una libertad de acción que de otro modo no disfrutarían, y de evitar la imposición de multas y sanciones en caso de incumplimiento de la normativa.

Sin embargo, la situación no parece ser tan optimista en nuestro país, a la vista de las conclusiones del trabajo de **Carmona y Carrasco** (1988), ya que, como ellos mismos indican, tan sólo la mitad de las 61 empresas investigadas responden a la demanda de información social.

Según **Enrique Claver Cortés** (Claver, 1985: 249), la sociedad puede pedir a la empresa, en un contexto determinado, la consideración de su Responsabilidad Social por medio de alguna de estas tres vías:

- Mediante la promulgación de programas sociales por las empresas en la legislación del Gobierno.
- Por presiones ejercidas por grupos externos influyentes.
- Por presiones de los propios componentes de la empresa, ya sean trabajadores o directivos.

La respuesta de la empresa será distinta según por cuál de estas tres vías se le pida que considere su Responsabilidad Social. En cualquier caso, según indica José María de la Rica (Rica, 1986: 458), la respuesta que las empresas pueden dar a las expectativas de todos los Agentes Sociales puede seguir distintas estrategias:

- a) “Una estrategia de enfrentamiento frente a las demandas de los Agentes Sociales. Se utiliza el poder y la capacidad de decisión, para hacer frente a las exigencias sociales, amparándose en las normas legales vigentes, o en las ‘inexorables’ leyes económicas. Esta estrategia es posible mientras la presión de los Agentes Sociales implicados no modifique las normas legales, o no se materialicen situaciones insostenibles de hecho.
- b) Una estrategia de aislamiento, desentendiéndose de las exigencias sociales, desconociéndolas deliberadamente, al menos mientras éstas no son explícitas, o no pueden alcanzar la presión suficiente para imponerse por métodos coercitivos, legales o no.

- c) Una estrategia de negociación, mediante la cuál se aprovechan las exigencias de la sociedad para conseguir de los agentes sociales contrapartidas que contribuyan en el logro de los objetivos económicos, y sólo en la medida en que el 'saldo' de la negociación sea positivo para estos fines económicos.

- d) Una estrategia de colaboración, por la que la alta dirección intenta buscar fórmulas con los Agentes Sociales internos y externos que armonicen los intereses económicos de la empresa con los objetivos sociales del conjunto de empresa y sociedad".

En cualquier caso, sólo las estrategias de negociación y de colaboración son posibles, ya que ni la estrategia de enfrentamiento ni la de aislamiento pueden mantenerse a medio plazo.

1.4. EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA

Antes de comenzar con la definición del concepto actual de Responsabilidad Social, consideramos imprescindible trazar la evolución del concepto de Responsabilidad Social de la empresa.

Aunque entre los expertos en la materia no existe consenso al situar el origen de la Responsabilidad Social, vamos a intentar aunar las distintas opiniones.

Algunos autores sitúan la fase precursora de la Responsabilidad Social de la empresa durante el siglo XIX y la primera mitad del siglo XX, cuando los activos sociales y financieros de una economía en crecimiento estimularon la innovación, los beneficios y un mayor nivel de vida para la mayoría de los ciudadanos.

La Responsabilidad Social, como expresión, no había aparecido todavía, ya que, en aquel momento, los problemas sociales eran mínimos y las instituciones públicas, la Iglesia y las organizaciones privadas sin fines lucrativos podían proporcionar soluciones a cualquier problema que surgiera.

En cualquier caso, tal y como indica **Dorothy J. Orr** (Anónimas y colectivas, 1982: 523-525), los empresarios comienzan a ver la conexión entre la rentabilidad financiera y una sociedad estable y saludable, que a su vez repercute favorablemente en el mercado. Fue la época en la que las empresas empiezan a reconocer y aceptar su responsabilidad como ciudadanos empresariales, a participar en el bienestar de la sociedad: se crearon unidades especiales de dirección para «cuidar» las actividades sociales de toda la empresa. Por ello, las políticas, las actuaciones y las cuestiones sociales van reflejándose en las memorias de las principales empresas, apareciendo así el término de Responsabilidad Social empresarial.

Esta primera fase de la Responsabilidad Social dio origen a expresiones tales como apoyo empresarial, filantropía empresarial y participación voluntaria por parte de las empresas en la comunidad, siendo el periodo de obligación e «inteligente» reconocimiento de que el sector privado tiene recursos y necesidad de resolver los problemas de la sociedad en colaboración con otras instituciones.

Cujes (Cujes, 1986: 8) sitúa la aparición de la Responsabilidad Social en 1923, cuando el industrial británico **Oliver Sheldon** defendió la idea de que algunas de las responsabilidades de la gestión eran sociales.

En cualquier caso, la segunda fase de la Responsabilidad Social empresarial se describe ahora como la era de voluntario interés por los problemas de la sociedad por parte del sector empresarial, en vista del aumento de las normas de gobierno, las expectativas públicas y la inquietud social.

Esta segunda fase del desarrollo de la Responsabilidad Social surgió al producirse el desasosiego y el repentino desorden social, que acaecieron al final de los años cincuenta en los Estados Unidos y que florecieron plenamente en los sesenta. Fue un periodo en el que tanto el gobierno como el sector privado, cada uno por su parte, pusieron más empeño en buscar soluciones a los problemas sociales que iban surgiendo.

Durante esta segunda fase, el público llegó a tener más conciencia de la capacidad potencial del sector empresarial para influir y remediar los problemas sociales, produciéndose un reconocimiento de que el sector privado, aunque producía bienes, contribuía a la contaminación del aire y del agua, era responsable de los riesgos sanitarios del trabajador y del consumidor y monopolizaba recursos sin preocuparse de la suficiencia de los suministros a largo plazo. La presión del público dio impulso a la Responsabilidad Social

voluntaria por parte de las empresas estadounidenses, las cuales a partir de ese momento comenzaron a "rendir" cuentas a los colectivos externos a la empresa⁷.

Por lo tanto, a pesar de los esfuerzos voluntarios del sector privado, se produjo en Estados Unidos una presión por parte del público a favor de una intervención del gobierno, que originó cientos de normas orientadas a proteger el interés público y los recursos naturales.

La tercera fase⁸ constituye un período en el que muchas empresas, instituciones sin fines lucrativos y Gobierno, de forma colectiva, intentaron encontrar un método ordenado y eficaz de hacer frente a la complejidad del cambio social, y se caracteriza por una mezcla de obligaciones que emanan de las normas del gobierno y de la sensibilidad de las empresas.

⁷En Europa no ha sucedido lo mismo, ya que la presión a la empresa ha venido por parte de grupos internos a la misma, sobre todo por parte sindical. Por ello, los Balances Sociales europeos, aun dentro de su diversidad, se diferencian claramente de los Balances Sociales estadounidenses, más preocupados por la Responsabilidad Social que afecta a grupos de presión externos a la empresa.

⁸Aunque no en todos los países la evolución del concepto de Responsabilidad Social se ha producido de una manera similar, podemos afirmar que esta tercera fase comenzó en Estados Unidos en los años setenta.

Hemos indicado tres grandes etapas en la evolución de la Responsabilidad Social y, aunque somos conscientes de que podríamos ser todavía más exhaustivos (Mugarra, 1995: 90-96), en cualquier caso, tal y como resume acertadamente Santiago García Echevarría (García, 1982b: 38, 52, 67-68), el concepto de Responsabilidad Social ha dependido, en primer lugar, de la evolución de los factores determinantes de la Responsabilidad Social, ya mencionados, por lo que el concepto depende de:

Marco Legal :

- El reparto de las actividades sociales que tienen que prestarse a una sociedad moderna por instituciones supraempresariales, por el Estado, y las que el individuo como tal esté dispuesto a asumir (*dimensión legal*).

Presión social que limita su actividad :

- A la posición más o menos crítica de la sociedad con respecto a la función de la empresa y del empresario (*dimensión social*), teniendo como límite la competitividad empresarial.

Propia capacidad de Dirección :

- A la dimensión ética y empresarial⁹ que lleve al empresario a asumir determinadas funciones dentro de su función objetiva (*dimensión ética*).

En este sentido, Drucker (Drucker, 1975: 250) señala que "quien dirige una empresa debe subordinar sus acciones a un estándar de conducta ética, refrenando su propio interés y autoridad siempre que el ejercicio de

⁹Santiago García Echevarría (García, 1982b: 56), indica que "puede ya claramente apreciarse, no ya como meras confesiones verbales, sino como elementos empíricos reales y que han quedado constatados en una serie de investigaciones, los hechos siguientes:

- Cada vez existen más 'managers' para los que la 'optimización' del beneficio no es el único objetivo de la actividad empresarial, sino que en la realización de la misma se plantean toda una gama de funciones económicas y sociales.
- Todo ello se refleja en la configuración de la función objetivo de la empresa, que realizada por el grupo nuclear que es precisamente la dirección, introduce, según los medios estructurales y culturales, las ideas y deseos, de otros grupos de referencia, que por unas vías u otras tienen acceso a la posibilidad de configuración de ese sistema de objetivos".

ambos pueda causar daño al bien común o a la libertad de los individuos”.

Por otra parte, son muchos los autores que señalan que la dirección debe identificar y anticiparse a los impactos de la empresa en su entorno para reducirlos al mínimo, o evitarlos en la medida que sea posible¹⁰.

¹⁰Mencionamos, por su importancia, a autores como Drucker, Dalton y Cosier.

1.4.1. LÍMITES DEL CONCEPTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL: LEGALES, COMPETITIVOS Y ÉTICOS

El ejercicio, en cada caso, de la Responsabilidad Social tiene necesariamente unos límites, ya que una responsabilidad universal elimina la responsabilidad. De todos es sabido que quien se siente responsable de todo, no se siente responsable de nada. Por lo tanto, también aquí rige el clásico principio ético de la moderación: *en quid nimis*, "nunca demasiado"; ni siquiera demasiada responsabilidad es conveniente.

Ya Aristóteles advirtió, en la *Ética a Nicómaco*, que la preocupación por el bien de los otros debe restringirse a los más próximos y a la propia ciudad, porque si no, pone en marcha un proceso al infinito, que no conduce a nada.

De esta manera, el ejercicio efectivo de la Responsabilidad Social debe implicar una cierta irresponsabilidad. Para asumir las cargas sociales que nos competen, hemos de descargarnos de las que no nos competen.

Debido a que la responsabilidad total conduciría a la total irresponsabilidad, pretender echar sobre las empresas una universal preocupación, equivale a cargarlas con un fardo que las aplasta.

Respecto al *tipo de coerción* con que, obedeciendo a los objetivos cambiantes que se fija cada sociedad, se exigen responsabilidades a la empresa, podemos considerar dos niveles diferentes:

De tipo moral, correspondiente a la presión social y a la propia capacidad de dirección, por la que la empresa recibe una serie de presiones de la sociedad en su conjunto y de algunos grupos con los que mantiene una relación directa o indirecta.

En la mayoría de las ocasiones, estas exigencias no suelen estar plena o claramente explicitadas, por lo que la asunción de las mismas por parte de las empresas no es formalmente obligatoria, sino que cada empresa conserva ante ellas su capacidad autónoma de decisión (teóricamente al menos), dependiendo su aceptación de su compatibilidad y posible integración con los objetivos de la empresa.

De tipo legal, materializado en normas legales de obligado cumplimiento, que limitan el campo decisorio de la empresa.

La responsabilidad en este caso está explicitada y asumida obligatoriamente por la empresa, comportando su incumplimiento una sanción automática. La exigencia de estas normas legales se formula a través del Estado y presenta un grado relativamente alto de permanencia en el tiempo.

La Responsabilidad Social de la empresa se ve, así, representada por dos límites extremos, uno máximo y otro mínimo.

Máximo, correspondiente a la coerción de tipo moral y que representa un nivel variable de responsabilidad, que podemos denominar como *Responsabilidad moral*.

En cuanto al nivel *mínimo*, correspondiente a la coerción de tipo legal y que representa un nivel de responsabilidad que denominaremos como *Responsabilidad legal*, que ha ido aumentando a lo largo del tiempo, ya que se ha ido otorgando carácter de obligatoriedad a ciertas áreas de responsabilidad moral.

Sin embargo, muy pocos son los países en los que se exigen por Ley muchas responsabilidades sociales expresamente citadas¹¹. A este respecto, hay que decir que nuestra Constitución es flexible, ya que tiene en su enunciado una cierta ambigüedad que permite interpretaciones, apreciándose una fuerte intervención del Estado en las actividades económicas¹².

La empresa tiene, con rango constitucional, unos mecanismos correctores de la libre actuación que le hacen *per se*, y en un primer sentido puramente literal, responsable ante la sociedad, ante el Estado y ante los trabajadores¹³.

En cuanto al intervencionismo de la Administración, los Estados han otorgado a los sindicatos obreros carta de naturaleza como

¹¹En Japón, por ejemplo, sólo se incluye por obligación en los informes requeridos por ley informaciones triviales, como son el número de empleados y la media de edad de los empleados. Como las normas existentes no contemplan la necesidad de incluir información social, la mayoría de las empresas japonesas no la facilita ni utiliza, concentrando su esfuerzo en el análisis de la información financiera.

¹² Art. 38: Se reconoce la libertad de empresa en el marco de la economía de mercado. Los poderes públicos garantizan y protegen su ejercicio y la defensa de la productividad, de acuerdo con las exigencias de la economía general y, en su caso, de la planificación.

Art. 128.2: Se reconoce la iniciativa pública en la actividad económica. Mediante ley se podrá reservar al sector público recursos o servicios esenciales, especialmente en caso de monopolio y asimismo acordar la intervención de empresas cuando así lo exigiere el interés general.

Art. 131.1: El Estado, mediante ley, podrá planificar la actividad económica general para atender a las necesidades colectivas, equilibrar y armonizar el desarrollo regional y sectorial y estimular el crecimiento de la renta y de la riqueza y su más justa distribución.

¹³Hay que decir, además, que los artículos constitucionales sobre la sindicación, negociación colectiva, derecho de huelga y participación de los trabajadores esencialmente, hacen de la empresa un ente sometido y circundado por exigencias sociales generales y grupales. No cabe desconocer este primer dato como medida de la responsabilidad misma de la empresa.

protagonistas del juego económico, social e incluso político. Así, según indica Juan Antonio Sagardoy Bengoechea (Anónimas y colectivas, 1982: 442), "si tenemos en consideración las tres etapas del Derecho del Trabajo, en una primera etapa, y sigo a Martín Valverde, las normas laborales, las viejas normas de finales del XIX y principios del XX estaban destinadas a salvaguardar el patrimonio físico del trabajador. El trabajo de la mujer y de los niños, la seguridad y la higiene cobran importancia decisiva. En una segunda etapa más cercana, la atención se centra en el patrimonio económico del trabajador. Lo que preocupa es que el nivel de salarios sea digno y suficiente. Y finalmente, y ésta es una etapa en la que más o menos nos encontramos, el Derecho del trabajo actual intenta dar respuesta a la necesaria protección y desarrollo del patrimonio socio-político del trabajador. Es la participación en el poder - en sus distintos niveles - lo que está en el candelero".

Respecto a este nivel mínimo de responsabilidad, cabe apuntar que los Gobiernos tienen poco definida mediante legislación la responsabilidad de las empresas y su cumplimiento. En cualquier caso, la responsabilidad de cumplir con todas las leyes, por escasas, inconvenientes o mal vigiladas que estén, es sorprendentemente difícil para que muchas grandes corporaciones las acepten en la

práctica. Así por ejemplo, tal como indica Abt (Abt, 1981: 20), "las leyes contra la contaminación del agua y del aire son violadas regularmente por las enormes compañías químicas, petroleras y de energía eléctrica, que posteriormente se contentan con pagar modestas multas por el privilegio de transgredir la ley. Entre las francas burlas a las leyes por parte de las empresas, destacan los negocios agrícolas que consistentemente hacen poco caso a las estipulaciones referentes a las condiciones de trabajo, así como los fabricantes de productos para el consumidor, que repetidamente violan las leyes relativas a la veracidad en la propaganda y productos perfectamente probados, leyes contra contribuciones a políticos y cohechos, contra colusión en precios, etc. Puesto que las penas y multas por transgredir la mayoría de estas leyes no son lo suficientemente grandes para representar un monto real al público que las infringe (ni iguala de algún modo el beneficio económico percibido por la compañía), muchas organizaciones encuentran que les resulta más barato continuar infringiendo y pagar las respectivas multas. Una auditoría de estas compañías podría enumerar como pasivo, o como costo, la diferencia entre el monto de la multa y el costo real al público de esta violación".

Por su parte, el **Fondo Dreyfus del Tercer Siglo** (*Dreyfus Third Century Fund*) opina que, para ser socialmente responsables, las empresas deben observar escrupulosamente todas las compulsiones legales con respecto a prácticas de empleo, mercadotecnia, medio ambiente, salud y seguridad. Pero, tal y como muchos autores se plantean, ¿es suficiente con cumplir la ley?

La mayoría de los autores defiende que la ley establece un mínimo orientador, pero no garantiza la total Responsabilidad Social en el comportamiento empresarial, por lo que, como ya hemos argumentado en páginas anteriores, se debe asumir una responsabilidad moral, adaptándose así a la evolución de los factores que originan el cambio de la Responsabilidad Social empresarial. Sin embargo, debemos reconocer que la competitividad debe establecer un límite a lo que la empresa puede hacer, en un determinado momento, en cuestiones sociales.

Por otra parte, no solamente la competitividad debe establecer un límite a la Responsabilidad Social de la empresa, sino que también la ética debe establecerse como tal.

En este momento tenemos la necesidad de una ética en todos los niveles, lo que al empresario le confronta con una dialéctica muy frustrante, ya que por una parte no se siente muy conforme de cómo actúa, pero por otra parte la sociedad no le retribuye sus esfuerzos para actuar de otra manera.

La aparición de la preocupación ética en el mundo de los negocios ha hecho que algunas corporaciones¹⁴ hayan formulado escritos, comúnmente denominados *códigos éticos*, que trazan los principios empresariales para practicar una conducta moral.

El código ético de la empresa señala su «estilo» de conducta con respecto al contexto social. De manera fundamental, pueden quedar reflejadas en él las responsabilidades sociales que la empresa reconoce como propias.

Tal como indica Carlos Alvarez Jiménez (Alvarez Jiménez, 1993: 4), un código de conducta no es un conjunto de prohibiciones,

¹⁴Estados Unidos se sitúa a la cabeza de los países en los que las empresas tienen un código ético de comportamiento, ya que más del 60% de sus empresas cuenta con este tipo de normas. Por parte europea, uno de los países que más está sufriendo esta fiebre por encauzar el comportamiento de sus empleados dentro de una ética, es el Reino Unido. De esta manera, en 1987, el 18% de sus compañías tenía algún código ético escrito y, en 1992, este porcentaje era ya del 29%.

Así, más de las tres cuartas partes de las firmas norteamericanas disponen de códigos o comités, y casi un tercio de las grandes empresas británicas tienen ya un código ético de comportamiento.

aunque lógicamente debe tenerlas, sino que tenderá a la promoción de valores positivos que han de estar adaptados a la singularidad de la empresa¹⁵. Aunque existan valores de carácter universal, no se puede pedir la coincidencia de normas de actuación entre empresas de diverso ámbito y características dispares. Por otro lado, un *código de conducta* ha de llevar anexas sanciones por su vulneración. De nada serviría dictar normas si su incumplimiento no es corregido, porque entonces se desprestigiaria el propio código.

Estas sanciones por la vulneración del código ético son necesarias, porque, tal y como señala Samuel M. Natale (Natale, 1994: 3), cuando se habla de ética, al igual que cuando se habla de otros conceptos como la calidad o la seguridad, es muy frecuente que las empresas declaren *nosotros actuamos de acuerdo con los principios éticos o uno de los activos fundamentales de esta empresa es la ética*. La experiencia demuestra que, en muchos casos, estas formulaciones son meras declaraciones, y que no se establece una estrategia adecuada para llevar a cabo lo que hemos dado en llamar *la gestión con ética* o *la gestión de la ética*.

¹⁵Gracias a este código ético, las pautas fundamentales de actuación quedan regladas. Aunque, como es lógico, los principios éticos por los que se oriente la empresa no deben ser un esquema rígido y pormenorizado, sino unas líneas de fondo, inspiradoras del comportamiento de los miembros de la empresa y de la empresa misma.

Indudablemente, si hay una simple declaración *aquí se asumen principios éticos*, y no se gestionan como se hace con los demás objetivos de la empresa, lo que se acaba produciendo son desviaciones éticas en la actuación de las empresas.

Como indican Ostapski y García (Ostapski, 1993: 4 y 25), si queda adecuadamente formulado, un código ético es una herramienta útil para reforzar la moralidad empresarial, la cual debería salir de la propia entidad. El código no tendría que ser simplemente un pronunciamiento carente de valor, sino una afirmación del reconocimiento de las expectativas públicas de una conducta moral por la empresa.

Por otra parte, como asegura Carlos Álvarez Jiménez (Álvarez, 1993: 4), la empresa en nuestra sociedad es una institución importante, y lo que hace la empresa no puede pasar desapercibido en la sociedad. Cabe pensar que, aparte de la gestión empresarial, se puede conseguir cierta regeneración ética, cierto incremento de determinados valores. La empresa, como institución social tiene una responsabilidad en su entorno, pero, indudablemente, para ser un ejemplo, o una referencia para la sociedad o para otras instituciones,

tiene que hacerlo bien, y en esa línea los códigos de conducta empresarial son un instrumento útil.

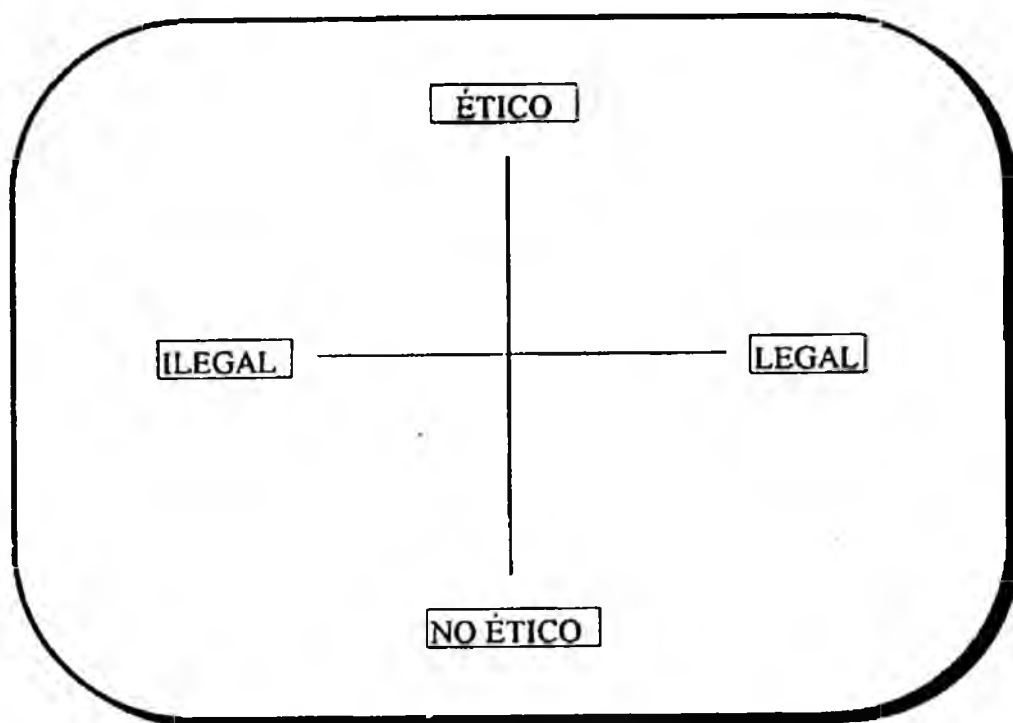
No existen reglas fijas a la hora de configurar el código ético de una empresa. En principio, habrá de establecerse teniendo en cuenta cuáles son los valores éticos positivos que, como indicábamos anteriormente, debe promover.

En este sentido, tenemos que ser conscientes de que cualquier código ético debería impulsar, por una parte, a respetar las prohibiciones y evitar los antivalores y, por otra, a promover la práctica de los valores positivos para el éxito común, tal y como indicamos en el siguiente cuadro tomado de Gelinier (Gelinier, 1991).

ALGUNOS PRECEPTOS DE LA ÉTICA DE LOS NEGOCIOS		
Niveles	Prohibiciones a respetar Antivalores a descartar	Valores positivos a promover
Ética General	- No engañar, robar, traicionar su promesa ... buscar venganza.	- Honradez, lealtad, veracidad, tolerancia, rigor, valor, respeto por los derechos, respeto a los demás.
Ética profesional de los dirigentes y asalariados	- No violar: • Las reglas de derecho. • La confidencialidad de ciertas informaciones. • El ejercicio de las libertades de los demás.	- Servicio a los clientes. - Respeto a las personas, las reglas y los secretos de la casa. - Relaciones jerárquicas leales. - Escucha, cooperación, compartir la información, espíritu de equipo para el progreso creativo.
Ética de la empresa	- Eliminar: • Discriminación, nepotismo, abuso de poder (sobre las personas y los bienes). • Clima de tiranía, de delación, etc. • Violación de las reglas de la casa. - Evitar, o detectar y gestionar: • Los conflictos de intereses.	- Jerarquía fundada en la competencia reconocida. - Para los asalariados: reglas de juego claras, prácticas equitativas, remuneraciones justas y estimulantes, información, participación, compartir el éxito, motivación. - Para los clientes y asociados: servicio competitivo, en la duración, en la confianza de intereses compartidos.

Por otra parte, según indica Santiago García Echevarría (García, 1994c: 28), "la definición de lo legal o lo ilegal dentro del contexto

ético no es tan fácil de precisar con las coordenadas que se han definido" en el siguiente gráfico:



La ley se utiliza para extender, mantener y hacer cumplir el comportamiento ético. Sin embargo, ley y ética no son siempre sinónimas, ya que *la ley puede llegar a ser inmoral* en cuanto sobrepase los grandes principios de ética, y esto porque:

- La ley es siempre *la ley del más fuerte*, o en el mejor de los casos, la ley de la mayoría, lo que no siempre es ético.

Aun siendo íntegra y bien intencionada, la ley se formula mediante *reglas rígidas y formales*, en tanto que la ética requiere, con mucha frecuencia, arbitrar entre las exigencias contradictorias planteadas por una situación compleja con diversas incidencias.

Así, algunas acciones que son legalmente aceptables pueden ser éticamente inaceptables. Aunque la responsabilidad ética puede no ser siempre legalmente ejecutable, la sociedad generalmente espera que sus miembros actúen éticamente en el interés del bien colectivo.

En este sentido, cabe destacar que uno de los activos más importantes de la empresa es su aparente reputación de integridad que va más allá de la ley. Si los líderes empresariales dejan de actuar de forma ética, la sociedad, en un esfuerzo para protegerse, pondrá en vigor leyes restringiendo cada vez más el sistema de libre empresa.

La observación de la responsabilidad ética por parte de la empresa no debiera estar basada sólo en la amenaza de sanciones legales.

Ésta, como señala Ostapski (Ostapski, 1993: 25), debería provenir de la percepción de que la responsabilidad ética empresarial es un imperativo en todas las ocasiones, incluso cuando no hay sanciones legales prescritas para una determinada acción dañina¹⁶.

En cualquier caso si, teniendo como referente el código ético, tratamos de intentar precisar aquellos criterios de carácter general que deberían acompañar y en muchas ocasiones condicionar las múltiples decisiones de gestión de la empresa, podemos presentar el siguiente cuadro, que resume las afirmaciones realizadas por Freije (Freije, 1991:471-472).

¹⁶Cuando las empresas causan daño, sus permisos empresariales pueden ser revocados, multas y sanciones pueden ser impuestas por la sociedad, o la sociedad puede retirar su apoyo a la empresa, forzándola a cesar sus operaciones.

GLOBALIDAD	Valoración y búsqueda de los objetivos de TODOS los afectados por la gestión de la empresa, lo que significa hacer una llamada de atención respecto al peligro de caer en la tentación de olvidarse de objetivos de grupos que carecen de fuerza para exigirlos, o simplemente ni siquiera pueden manifestar su presencia.
EQUILIBRIO	Los gestores deben buscar los objetivos de la empresa y no sus intereses particulares o los de determinados grupos.
RESPETO	La empresa es tolerada, y actualmente apoyada, porque se considera que su saldo neto social es favorable, es decir, que atiende los bienes materiales y culturales de la sociedad y contribuye a sus objetivos sociales. Así, a pesar de las evidentes dificultades que la empresa en su lucha por los mercados puede atravesar, ha de tener la precaución de no olvidar los objetivos de la sociedad, en su esfuerzo por conseguir resultados positivos en los mercados.
LIBERTAD	Nunca existirá justificación para que la empresa limite las libertades de las personas (como garantía de la dignidad de los empleados, principalmente) o de los mercados (la libertad de los mercados es la mejor garantía del esfuerzo por la eficacia).
COHERENCIA	La empresa habrá de ser consecuente, soportando los efectos mediatos de sus políticas insolidarias (tomadas voluntariamente).

1.5. CONCEPTO ACTUAL DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA

Hasta el momento, los distintos autores han intentado desarrollar una definición general del concepto de Responsabilidad Social de la empresa, especialmente por tres motivos fundamentales:

1. Para lograr una definición única que pudiera servir de guía en la investigación sobre la Responsabilidad Social de la empresa.
2. Para animar a las empresas en sus programas sobre Responsabilidad Social.
3. Para lograr una base de evaluación de los esfuerzos empresariales en el campo de la Responsabilidad Social.

En definitiva , se ha escrito mucho sobre Responsabilidad Social¹⁷, y puede decirse que todas las personas interesadas en el mundo de la empresa tienen una idea diferente de lo que es la Responsabilidad Social de la empresa, ya no sólo por las diferentes opiniones del

¹⁷En las distintas publicaciones internacionales se consideran como sinónimos los siguientes términos: *Corporate Citizenship*, *Corporate Social Responsibility*, *Public Responsibility*, *Social Concern*, *Social Conscience*, *Social Involvement*, *Social Response* y *Social Responsibility*.

papel de la empresa en la sociedad, sino también por la propia ambigüedad de los términos "Responsabilidad" y "Social".

La situación de las personas interesadas se asemeja al grupo de ciegos que encontrándose ante un elefante y según toquen la cola, patas o panza, aseguran que sus manos han percibido una serpiente, un árbol o una pared.

1.5.1. DIVERSAS DEFINICIONES DEL CONCEPTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA

Dependiendo del contexto socioeconómico y de las diferentes interpretaciones que se otorgan al papel que la empresa ha de asumir en la sociedad, nos encontramos con diversas definiciones generales del concepto de Responsabilidad Social. Entre dichas definiciones generales, destacamos las siguientes extremas¹⁸ (García, 1982b: 70-71):

PUNTO DE VISTA DE NO ASUNCIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

Los que conciben que la responsabilidad de la empresa es meramente la económica, en el sentido de que la empresa debe reunir unas condiciones tales que le permitan el logro de unos beneficios.

¹⁸Constituye una adaptación de las aportaciones contenidas en la obra de Santiago García Echevarría, *Responsabilidad social y balance social de la empresa*, Madrid, Mapfre, 1982.

PUNTO DE VISTA DE ASUNCIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

La responsabilidad de la empresa significa aceptar un papel que garantice ante la sociedad ciertas actividades de carácter social como ampliación del catálogo de objetivos empresariales. Los compromisos éticos y empresariales desempeñan un papel relevante en esta interpretación, que obliga al responsable del negocio, por el mero hecho de disponer de poder y capacidad de influencia, a resolver los problemas, ya que en su propia organización han de resolverse muchos de ellos. En este caso, no se trata, ni mucho menos, de altruismo moral, componente indudablemente capital, sino que como se apuntó anteriormente, al mismo tiempo contribuya a defender la autonomía empresarial, con su correspondiente grado de descentralización y poder asignado a tales instituciones.

1.5.1.1. PUNTO DE VISTA DE LA NO ASUNCIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

En un extremo, Milton Friedman¹⁹ (Salas, 1980a: 55), economista de la Universidad de Chicago, en un planteamiento capitalista puro, señala como única responsabilidad de la empresa la obtención del mayor beneficio posible para retribuir al capital, al definir la responsabilidad de la empresa privada como la pugna por hacer dinero u obtener utilidades.

En este sentido, decía en 1962²⁰: "Pocas tendencias podrían minar de una forma tan completa los mismos fundamentos de nuestra sociedad libre como el hecho de que los responsables de empresa acepten una Responsabilidad Social, en vez de intentar obtener los mayores beneficios posibles para sus accionistas".

Otras de las afirmaciones de Milton Friedman que nos demuestran su talante, son las siguientes:

- "Se traslada así la Responsabilidad Social al mundo que circunda a la empresa a ese entorno social, que es quien debe

¹⁹Para más información ver: Milton Friedman, *Capitalismo y libertad*, Madrid, Ediciones Rialp, 1966. También "The Friedman Credo", *Across the Board*, 15, 1978, y "Milton Friedman Responds", *Business Society Review*, 1972.

²⁰Milton Friedman, *Capitalism and Freedom*, Chicago, University of Chicago Press, 1962.

dictar unas normas o reglas de juego que la empresa no debe traspasar y que marcan los límites de su esfera de competencias, dentro de las cuales su única responsabilidad consiste en la utilización de los recursos para generar beneficio" (Garrido, 1980b: 14).

"En un sistema de libre empresa y propiedad privada, el ejecutivo de empresa es un empleado de los dueños del negocio. Tiene una responsabilidad directa hacia su patrono. Esa responsabilidad es la de conducir la empresa de acuerdo con sus deseos, que serán normalmente alcanzar el mayor beneficio posible sin traspasar las reglas básicas de la sociedad" (Friedman, 1970).

"El que nuestros dirigentes de empresa aceptaran la idea de que les corresponde una Responsabilidad Social que no sea obtener el mayor beneficio posible para sus accionistas, sería tanto como socavar los cimientos de nuestra sociedad libre. Es una doctrina esencialmente subversiva" (Friedman, 1966: 173).

De esta misma corriente de pensamiento compartida, al menos hasta las últimas décadas, por una gran mayoría de empresarios de todo el

mundo, es **Diebold** (Diebold, 1973: 48) quien considera que la propia mecánica del mercado y el control de los beneficios son los factores que hacen que la empresa privada sea el elemento innovador y distribuidor de recursos de mayor eficacia de cuantos se han conocido, y afirma que para que la sociedad pueda beneficiarse de esta capacidad tan necesaria de satisfacer necesidades humanas, es Responsabilidad Social de la empresa perseguir el lucro. Afirma, según E. Claver (Claver, 1985: 239), que “la Responsabilidad Social de la empresa es únicamente la de obtener beneficios”.

También **J. Humble** apoya la postura de **Milton Friedman**, al afirmar que “la primera Responsabilidad Social de la empresa es su rentabilidad” (Blanco, 1979: 16) y, por su parte, **Theodore Levitt** (Levitt, 1954: 44) declaraba que “el bienestar y la sociedad no son asuntos de la corporación. Su asunto es hacer dinero”.

En España, podemos considerar como críticos de la Responsabilidad Social a **Pedro Schwartz**, Director del Instituto de Economía de Mercado. También a **Álvaro Cuervo García** (Cuervo, 1982: 322), quien afirma que el concepto de Responsabilidad Social “es un auto-impuesto que reduce el beneficio, unos fondos administrados por directivos no preparados para el logro de fines sociales, que pueden

llevar a conductas no democráticas, a un incremento irresponsable del poder en la empresa”.

1.5.1.2. PUNTO DE VISTA DE LA ASUNCIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

Pasando por posturas menos extremas, nos encontramos con las de Peter F. Drucker (Drucker, 1965: 230,263,265,266,268), quien afirma que las líneas básicas que enmarcan las responsabilidades sociales, son las siguientes:

- Un volumen adecuado de beneficios, al que señala como primera Responsabilidad Social de la empresa y como primer deber hacia sí misma y hacia los hombres que en ella trabajan;
- primer deber que, en su opinión, está seguido inmediatamente por la necesidad de crecimiento de la capacidad de producir y crear riqueza.
- La innovación, que es calificada como una de las mayores responsabilidades sociales de la empresa.
- Lograr que quienes trabajan tengan una adecuada actuación en su trabajo; animando, induciendo y empujando a todos (si es necesario) a asumir sus propias responsabilidades,

y que la empresa no se extienda sobre todas las fases de la vida individual controlando todo, es decir, que no se transforme en la única institución que debe proporcionar el *bienestar social*.

También en una posición intermedia se sitúa , entre otros importantes autores, T. J. Watson, quien se limita a constatar la existencia de una cuarta fuerza en las relaciones Empresa-Trabajadores-Estado, que vendría constituida por la sociedad en general (el público), y cuya influencia se plasma de forma creciente en las leyes y en las actuaciones de los diferentes participantes sociales. Por este motivo y pensando en su propio interés, indica T. J. Watson, la empresa debe reconocer y aceptar la existencia de derechos y exigencias de distintos *partenaires* sociales, tales como consumidores, ecologistas, etc.

En el otro extremo, nos encontramos con la opinión de K. Andrews, atacado con dureza por M. Friedman²¹, quien define la Responsabilidad Social como "un compromiso inteligente y objetivo por el bienestar de la sociedad que reprime en el comportamiento individual y de la empresa toda actividad destructiva, aunque sea

²¹Se ha desarrollado una intensa polémica entre estos dos autores, pudiendo encontrarse algunos datos de la misma en "The hazards of corporate responsibility", "Letters to editor", *Harvard Business Review*, julio-agosto 1973, y "Business faces growing pressures to behave better", *Fortune*, mayo 1974.

económicamente muy beneficiosa, y que la encauza hacia contribuciones positivas para la mejora del hombre”²².

También en este sentido, F. Rey (Rey, 1978: 19) proporciona la siguiente definición: “en un sistema político, económico y ¿?, en el cual la empresa ejerce sus actividades, la responsabilidad de la empresa es su capacidad de percibir, tomar en consideración las consecuencias y repercusiones de orden económico, financiero y de sus acciones, sopesar las alternativas y rendir cuentas de sus decisiones “.

Por otra parte, Santiago García Echevarría indica que la empresa debe considerar el último concepto de responsabilidad expuesto, por ser el que mejor soluciona los problemas y el que da mayor estabilidad y calidad de vida a los componentes de una sociedad.

En este sentido, el informe SUDREAU (Claver, 1985: 241) expone, en el capítulo décimo, que hay que “insertar las finalidades de la empresa en las de la sociedad, y centra el problema en torno a tres puntos:

²²The concept of corporate strategy, Illinois, Dow Jones Irwin, Inc. Homewood, 1971, p. 120, en su versión española: *El concepto de estrategia de la empresa*, Pamplona, EUNSA, 1977.

- 1) Reconocer que la empresa contribuye al interés general.
- 2) Hacer convergentes el interés de la empresa y las aspiraciones de la comunidad.
- 3) Tener presentes los imperativos propios de la empresa en las operaciones del Estado”.

Incluso José Luis Cea García (Anónimas y colectivas, 1982: 410) señala lo siguiente: “Las nuevas concepciones en torno al significado de la empresa han ampliado la esfera de la responsabilidad de ésta en dos direcciones:

1. *Estamental*: se propugna la responsabilidad no sólo ante los capitalistas propietarios, sino ante el conjunto de estamentos que componen la coalición empresarial;
2. *Objetivos*: las metas de la empresa no deben circunscribirse exclusivamente a aspectos materiales o netamente económicos en su acepción clásica, sino que deben extenderse a factores de naturaleza inmaterial o

social ligados a aspectos cualitativos de la vida del hombre”.

Por su parte, A. B. Carrol afirma que la Responsabilidad Social de la empresa se compone (entre otras), de una responsabilidad ética, que supone lo siguiente (Mccann, 1990: 40-41):

1. Actuar consistentemente con las expectativas de la moral de la sociedad y de las normas éticas.
2. Reconocer y respetar las nuevas normas morales/éticas adoptadas por la sociedad.
3. Evitar comprometer las normas éticas por alcanzar objetivos corporativos.
4. Reconocer que la integridad empresarial y el comportamiento ético van más allá del mero cumplimiento de la leyes y de las regulaciones

Archie B. Carroll señala, con la que llama *Pirámide de la Responsabilidad Social* (cuyo resumen incluimos a continuación²¹), que la Responsabilidad Social de la empresa tiene cuatro componentes: la responsabilidad económica, la legal, la ética y la filantrópica:



²¹Traducido del inglés.

1.6. DELIMITACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA: LOS AGENTES SOCIALES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

Hemos indicado que no en todos los países adquiere igual dimensión el concepto de Responsabilidad Social. Incluso en cada país, los distintos expertos difieren sobre el tema.

En cualquier caso, y de forma generalizada para cualquier organización, se distinguen claramente dos tipos de responsabilidades que dan lugar, como más adelante veremos, a dos concepciones distintas del Balance Social:

- a) **Responsabilidad Social interna** o responsabilidad ante los partícipes o agentes de la organización. En Europa, y sobre todo en Francia, la Responsabilidad Social, así como su análisis, se orienta hacia este campo.
- b) **Responsabilidad Social externa** o responsabilidad ante el resto de la comunidad circundante. En los Estados Unidos, la Responsabilidad Social, así como su análisis, se centra en el comportamiento de la organización, en el grado de

contaminación generado, en la utilización de los recursos naturales, en la influencia sobre el entorno urbano, etc.

En definitiva, la gran interrogante que nos podemos plantear es la siguiente: ¿ante quién o ante quiénes son responsables socialmente las organizaciones?

Como consideraciones generales, cabe añadir que se encuentran mucho más analizadas y estructuradas las áreas de Responsabilidad Social interna a la empresa, es decir, aquellas áreas de Responsabilidad Social que afectan a Agentes Sociales internos de la empresa, que aquellas áreas de Responsabilidad Social motivadas por la proyección externa de la empresa.

En este sentido, Mugarra (Mugarra, 1995: 254) indica: “a la hora de especificar dichos colectivos, es claro que unos son más fáciles de identificar que otros. Una empresa, por ejemplo, tiene una serie de clientes, pero es probable que éstos sean numerosos y además sus representantes no estén claramente identificados, a pesar de que estamos viendo iniciativas en este campo. Y no sólo en cuanto al colectivo de clientes. Pero aún en muchos casos, la representatividad

es escasa. Por ello es frecuente que esta utilidad se haya circunscrito al colectivo laboral de la empresa”.

Si aceptamos el concepto de Responsabilidad Social de la empresa argumentado en páginas anteriores, debemos ser conscientes de la necesidad de la empresa en cuanto a la identificación de los grupos de referencia que van a erigirse como sujetos de dicha Responsabilidad Social.

Es por esto que vamos a establecer una relación lo más amplia posible respecto a cuáles son los que a partir de este momento, y siguiendo con la terminología utilizada por la mayoría de los autores, han sido denominados como Agentes Sociales de la Responsabilidad Social de la empresa.

Si seguimos el sistema de clasificación utilizado por Anselmo Díaz Fernández (Díaz, 1980: 47), los distintos autores mencionan:

AGENTES SOCIALES INTERNOS												
ACCIONISTAS/ PROPIETARIOS	A	B	C	D	E	F			I			L
TRABAJADORES	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
DIRECCIÓN	A					F	G		I			
GRUPOS SINDICALES							G					
DEPARTAMENTOS ESPECÍFICOS							G					

AGENTES SOCIALES EXTERNOS												
MANTIENEN RELACIÓN DIRECTA DE CONTENIDO ECONÓMICO												
CLIENTES		B	C	D		F	G	H				
CLIENTES INDUSTRIALES	A			D	E				I			
ESTADO	A	B			E	F		H	I			
ENTES AUTONÓMICOS					E	F		H				
AUTORIDADES LOCALES								H				
DISTRIBUIDORES						F		H	I			L
INVERSORES Y PRESTAMISTAS						F	G	H	I			
ACCIONISTAS							G					
PROVEEDORES						F	G		I			L
GOBIERNO							G	H				

NO RELACIONADOS DIRECTAMENTE, PERO QUE RECIBEN SUS IMPACTOS												
CONSUMIDORES	A				E	F			I			L
COMPETENCIA	A				E	F		H	I			L
COMUNIDAD					E			H				L
COMUNIDAD INTERNACIONAL	A			D		F		H	I			
COMUNIDAD NACIONAL	A		C	D		F		H	I			
COMUNIDAD REGIONAL	A							H	I			
COMUNIDAD LOCAL	A		C	D		F		H	I			
COMUNIDAD FUTURA	A					F		H	I			
GRUPOS PÚBLICOS AFECTADOS							G					
OTROS						F	G					

- A: **DÍAZ FERNÁNDEZ, A.** (1980). "Experiencias del I N.I. ante el Balance Social", *Economía Industrial*, 196, p. 47.
- B: **ANDREWS, K.** (1984). *El concepto de estrategia de la empresa*, Orbis, Barcelona, p. 61.
- C: **ABT C. C.** (1981). *Auditoría Social para la Gerencia*, México D. F., Diana.
- D: **RICA, J. M.** (1986). "La Responsabilidad Social de la empresa y del empresario", *Boletín de estudios económicos*, 41, pp. 455-458.
- E: **FREIJE A.** (1978). "Necesidad del Balance Social de la Empresa y de las Instituciones Públicas", *Boletín de estudios económicos*, 33, p. 83
- F: **CASTILLO A. M.** (1986). "Aproximación metodológica al contenido de la Responsabilidad Social de la empresa", *Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales*, 18, pp 80-81.
- G: **GARRIDO BUJ S.** (1980b). "La Responsabilidad Social de la empresa y su medición", *Economía industrial*, 196, p. 17
- H: **WATSON Ch. E.** (1991). "Managing with integrity: Social responsibilities of business seen by America's ceos", *Business Horizons*, 34, pp. 101-111.

- I: **SERRANO MARTÍNEZ J.** (1981). *El Balance Social como medio de la información y gestión de empresa*, Madrid, Universidad Complutense, Facultad de CC.EE. y Empresariales, pp. 42-58.
- J: **Balance Social francés**
- K: **Balance Social portugués**
- L: **INSTITUTO BATTELLE** (1977). "Les tableaux de bord du bilan social de Battelle. Sommaire. Le bilan social", *Revue française de gestión*, pp. 180-185.

Si explicamos lo que entendemos por cada uno de los Agentes Sociales mencionados, nos encontramos con las siguientes especificaciones²⁴

²⁴Aunque completado con las distintas descripciones realizadas por los autores entendidos en la materia, la siguiente aportación está basada principalmente en Anselmo Díaz (Díaz, 1980: 47).

1.6.1. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL INTERNA A LA EMPRESA

AGENTES SOCIALES INTERNOS

En cuanto que realizan funciones que, aunque diferentes y con intereses diversos, caracterizan a la empresa como unidad ante el exterior.

1.6.1.1. RESPECTO A LOS ACCIONISTAS

Es el grupo que aporta los fondos para la creación de la empresa, para su desarrollo y para su crecimiento. Por lo tanto, la empresa tiene que ser lo suficientemente rentable para que esta inversión se vea constantemente estimulada. Los problemas sociales elevan el costo de hacer negocios, reduciendo las ganancias para los accionistas

Según J. M. de la Rica (Rica, 1986: 455), los accionistas tienen una relación especial con la sociedad que les pertenece. Son quienes aportan el capital en riesgo y hacen posible la existencia misma de la compañía. Aportan los fondos para crear la empresa y para su

desarrollo y crecimiento. Todo enfoque de la responsabilidad de la sociedad mercantil tiene que partir del reconocimiento práctico de la necesidad de que la empresa sea lo suficientemente rentable para remunerar a los accionistas, de manera que la inversión se vea constantemente estimulada. La remuneración del capital-riesgo es la base de la supervivencia de una empresa en condiciones normales y, sobre todo, del desarrollo y crecimiento de la misma".

Incluso Dennis M. Patten (Patten, 1990: 575-576)²⁵ señala que existen tres razones fundamentales por las que los accionistas debieran utilizar la información sobre la responsabilidad de la compañía:

1. "Por la propia preocupación social de los inversores (muchos inversores examinan la Responsabilidad Social tanto como el atractivo financiero de las compañías a la hora de decidir si invertir o no).
2. Para utilizar la información social como sustituta de la información económica, ya que algunos programas de acción social pueden tener a largo plazo un impacto favorable en los beneficios

²⁵Traducido del inglés.

3. Porque la información de la responsabilidad sirve para valorar la probabilidad de medida de sanciones potenciales contra las compañías, tanto de tipo legal como de represalias de los consumidores".

1.6.1.2. RESPECTO A LOS TRABAJADORES

La relación entre la empresa y los trabajadores ya no se puede expresar únicamente como *la paga diaria justa por el trabajo diario justo*, ya que esperan mejores condiciones de calidad en el trabajo.

Como señala J. M. de la Rica (Rica, 1986: 455), hoy la relación es mucho más compleja. Los empleados esperan no sólo la paga justa sino también las condiciones, tales como la igualdad de oportunidades, seguridad de su puesto de trabajo, lugares de trabajo en los que se protege la salud y la seguridad, libertad de expresión y atención a la calidad de la vida. Evidentemente, aspiran a una participación en la gestión de la empresa en mayor o menor grado, y en mayor o menor nivel de la misma.

Al mismo tiempo, las empresas necesitan ponderar las ventajas que pueda ofrecer el empleado, según su competencia y su participación en la obtención de los resultados económicos.

Por otra parte, en "El Balance Social de la empresa y las instituciones financieras" (Anónimas y colectivas, 1982: 277) se indica que "los propietarios de la empresa deben configurar las premisas básicas para que los trabajadores vean garantizada la seguridad de sus puestos de trabajo, más por las condiciones objetivas de perdurabilidad de la empresa que por la artificiosa imposición legal de una estabilidad en el empleo que es puramente ficticia (colectivamente considerada) si no está respaldada por la realidad de una empresa en constante proceso de adaptación".

En la misma obra (Anónimas y colectivas, 1982: 277) también se señala que "en cuanto a la responsabilidad de los propietarios de la empresa (como de los ejecutivos) en orden a los trabajadores de la misma, éste es seguramente el campo en el que más se han desarrollado las técnicas del Balance Social. Sea por la convicción íntima de que la paz social en la empresa es un bien valiosísimo, sea por la cautela estratégica de que, lográndola, se produce una economía en los costes, es lo cierto que cuanto contribuye a esa paz

social –y, por lo tanto, el análisis del bienestar en el trabajo y de las condiciones en que se despliega el mismo en todos los órdenes– están en el origen de los balances sociales que, en algunos casos, es a este tema al que se refieren exclusivamente”.

Como dice Charles E. Watson (Watson, 1991: 105)²⁶, “las personas no tienen que ser usadas al servicio de las cosas, sino que las cosas tienen que ser utilizadas al servicio de las personas. Cualquier hombre o mujer sensible que trabaje cuidadosamente con este ideal sabe que hay una manera correcta de tratar a la gente y una manera no correcta de tratarla. Estas personas creen que ningún coste es demasiado elevado para prohibir hacer lo primero, ni ningún beneficio es tan importante como para justificar lo último”.

1.6.1.3. RESPECTO A LA DIRECCIÓN

En la vigente concepción de la empresa capitalista, los propietarios delegan en los ejecutivos una amplísima serie de funciones, que comportan (de hecho) el ejercicio del poder en la empresa.

²⁶Traducido del inglés.

Por ello, tal y como se sugiere en "El Balance Social de la empresa y las instituciones financieras" (Anónimas y colectivas, 1982: 280), es a los *managers* a quienes primariamente incumbe que la organización se encuentre «en forma», tanto en lo que se refiere a su eficacia de presente (economía de costes, racionalización productiva, adecuadas técnicas de comercialización, etc.) como respecto de su futura supervivencia, planificando y previendo la modernización de las instalaciones, la renovación del material, la actualización tecnológica en todos los órdenes. Podría decirse que los ejecutivos tienen la facultad de organizar y la obligación de reponer

En la misma obra (Anónimas y colectivas, 1982: 280) se indica que, "en otras épocas, puede que la dirección persiguiera obtener para el capital los máximos beneficios posibles; sin embargo, en la actualidad, como indican varios autores, la dirección trata de que tal beneficio sea bastante para que el capital inversor se sienta estimulado, al mismo tiempo que resulta compatible con la satisfacción de los trabajadores, con la justificación de la empresa en el medio social y con su imagen de entidad que reporta beneficios a sectores distintos de los dueños".

1.6.2. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EXTERNA A LA EMPRESA

AGENTES SOCIALES EXTERNOS

Los grupos externos, cuando no están debidamente legitimados y además no tienen clarificados sus propios sistemas de objetivos, como frecuentemente sucede, varían sus deseos de periodo en periodo de forma muy notable, de manera que habría que distinguir dos componentes fundamentales (García, 1982b: 145):

“Aquellos aspectos con una determinada permanencia en las necesidades, y que constituyen por lo tanto nuevos elementos estructurales de la calidad de vida.

Aquellos otros elementos que son consecuencia de motivaciones coyunturales que no encuentran en sus propios grupos sociales una fundamentación concreta y legitimada y que, por lo tanto, no deben introducirse como elementos relevantes dentro de estos sistemas de información si quiere cumplirse con los principios generalmente aceptados anteriormente mencionados”.

1.6.2.1. GRUPOS QUE MANTIENEN UNA RELACIÓN DIRECTA DE CONTENIDO ECONÓMICO

1.6.2.1.1. RESPECTO A LOS CLIENTES

CLIENTES

En general, todos los compradores de los productos son Agentes Sociales, ya que debemos ser conscientes de que si las expectativas de los clientes no quedan satisfechas, la empresa sufre a corto y a largo plazo.

Abt (Abt, 1981: 10) indica que "a los clientes de las corporaciones les preocupan enormemente los problemas sociales no resueltos, pues temen una decadencia en la calidad y disponibilidad de los productos y servicios. Como los costos de realizar negocios los impulsan los problemas sociales, muchos de tales costos tendrá que soportarlos el consumidor en la forma de precios más altos, inferior calidad o ambas cosas a la vez".

Por su parte, J. M. de la Rica (Rica, 1986: 456) señala que "los clientes tienen derechos prioritarios en la atención de la Empresa.

Sin ellos, ella fracasaría. Esperan que los bienes y servicios sean fiables, que sus precios sean justos, que la atención al cliente sea la debida y que la publicidad sea fiel a la realidad. Si las expectativas de los clientes no quedan satisfechas, la Empresa sufre a largo y a corto plazo”.

CLIENTES INDUSTRIALES:

Comprende a las empresas e instituciones compradoras de bienes y servicios de carácter industrial.

1.6.2.1.2. RESPECTO A LOS DISTRIBUIDORES

Constituye un Agente Social entre la empresa, los clientes y los consumidores.

1.6.2.1.3. RESPECTO AL ESTADO/GOBIERNO

En cuanto agente con el que la empresa mantiene determinadas relaciones socio-económicas (detrae impuestos, proporciona servicios, infraestructura).

El Estado tiene en cuenta, también, las aspiraciones de la sociedad y dirige la manera general de alcanzarlas, definiendo, controlando y sancionando determinados aspectos de la actividad de la empresa.

1.6.2.1.4. RESPECTO A LOS PROVEEDORES

Incluye a las empresas e instituciones suministradoras de materias primas, de bienes de capital y de fondos financieros.

La relación entre las empresas y sus proveedores es un elemento vital del sistema económico, ya que la existencia misma de muchos proveedores depende del trato justo que reciban de la empresa cliente. Esto es debido a que la mayoría de los proveedores de las grandes sociedades mercantiles son pequeñas empresas que esperan y necesitan métodos de compra justos y unas condiciones de pago rápido.

1.6.2.2. AGENTES NO RELACIONADOS DIRECTAMENTE CON LA EMPRESA, PERO QUE RECIBEN SUS IMPACTOS

Como indica el I.N.I. (I.N.I., 1978: 80), la mayoría de los autores no se ponen de acuerdo respecto a la necesidad de incluir estos Agentes Sociales en el Balance Social. Sin embargo, al ser mencionados por varios expertos en el tema, los describimos.

1.6.2.2.1. RESPECTO A LA COMPETENCIA

Entendemos por competencia las empresas con las que se concurre en el mismo mercado.

Debe existir una Responsabilidad Social para la empresa con respecto a sus competidores, ya que el énfasis por ganar que impregna prácticamente cada aspecto de nuestra sociedad, puede fácilmente, sin juego legal y métodos competitivos honorables, degenerar hacia un nivel de conducta que ensuciaría, sin duda, el sistema y crearía una condición en la cual nadie podría prosperar.

1.6.2.2.2. RESPECTO A LOS CONSUMIDORES

En la medida que la empresa produzca bienes para el consumo final y no mantenga una relación directa con los clientes.

1.6.2.2.3. RESPECTO A LA COMUNIDAD

El I.N.I. (I.N.I., 1978: 46) señala que "dentro de este enfoque más global, cabe hacer especial referencia a las aproximaciones realizadas por empresas públicas en las que, por sus especiales características, adquiere un gran relieve un Agente Social generalmente poco explicitado en otros Balances Sociales: la comunidad nacional en su conjunto. Frente a ella las empresas públicas tienen una clara Responsabilidad Social, expresada como acertadamente señala E. Vela en el cumplimiento de sus objetivos fundacionales y en su *contribución a los grandes objetivos macroeconómicos y sociales de índole nacional o colectiva*. En esta línea se desarrollan las actuaciones para la implantación del Balance Social en el grupo I.N.I. (I.N.I., 1978: 46), así como los esfuerzos realizados en otros países (*Balance de prestaciones* austríaco, *Balance Integral* de P.T.T. en Francia, ...)".

COMUNIDAD NACIONAL

Relaciones con las poblaciones de cada país.

Al desarrollar sus actividades en esferas nacionales y supranacionales, las empresas influyen en la vida social en general. Estas actividades quedan sujetas a examen por un público diverso que abarca el mundo académico, el cultural, el mundo oficial y los medios de comunicación.

COMUNIDAD LOCAL

Entendemos por comunidad local el municipio en donde radican los diferentes centros de trabajo de la empresa, y que constantemente se ve afectado, tanto positiva como negativamente, por la actividad de la empresa.

Ya decía CH. E. WATSON (Watson, 1991: 107) que la buena ciudadanía comienza por ser un buen vecino, no una molestia.

En este sentido, las empresas, en general, están muy condicionadas por la comunidad geográfica inmediata. Al mismo tiempo, la

empresa condiciona en mayor o menor medida a su entorno social, ya que se espera de la empresa que se ocupe de las necesidades y problemas locales y que informe sobre sus actividades a la comunidad.

COMUNIDAD REGIONAL

Corresponde a las diversas regiones y nacionalidades de los países.

Es evidente que este Agente Social no tiene la misma importancia en todas las empresas, según su nivel de implantación geográfico.

En aquellas empresas implantadas en distintas comunidades regionales, este Agente Social puede ser muy importante.

COMUNIDAD INTERNACIONAL:

Engloba las relaciones mantenidas por las empresas con las comunidades de otros países.

El I.N.I., al describir este Agente Social, indica lo siguiente (I.N.I., 1978: 81): "La decisión de considerar este agente deriva, en primer

término, del tamaño y amplitud de relaciones del Grupo, con el consiguiente crecimiento de sus impactos frente a otros países cada vez más regulados por acuerdos y normas internacionales. Por otro lado, de la necesidad de considerar especialmente las relaciones con el área de la Comunidad Económica Europea, en vistas a nuestra futura integración”.

COMUNIDAD FUTURA

En la medida en que las actuaciones empresariales tienen influencia a largo plazo sobre las poblaciones futuras, al actuar sobre recursos no renovables y selección de tecnologías.

1.7. DELIMITACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA: LAS ÁREAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Cuando el criterio para determinar la Responsabilidad Social de la empresa es en función de la actividad funcional de la misma que se ve afectada, nos encontramos con diferentes áreas de Responsabilidad Social empresarial.

Cabe hacer una distinción: aquellas áreas de Responsabilidad Social sobre las que la información es requerida normativamente, legalmente, y aquellas otras que son voluntariamente asumidas por la empresa.

El Comité Nacional de Contabilidad (N.A.A.) de los Estados Unidos considera que existen cuatro áreas de Responsabilidad Social, a saber:

- a) Contribución de productos o servicios de naturaleza social, que refleja los esfuerzos de la empresa por generar y mantener la satisfacción de los consumidores.

- b) El entorno comunitario, considerando al público correspondiente a un ámbito mayor que el estrictamente delimitado por la localización de la empresa.
- c) Recursos físicos y contribución medio-ambiental, considerando las actividades orientadas a evitar el deterioro medio-ambiental correspondiente, también, a un ámbito mayor que el estrictamente delimitado por la localización de la empresa.
- d) Recursos humanos, que cubre el cumplimiento social con respecto a los trabajadores.

Según K. Andrews (Gallo, 1980: 61), las responsabilidades que más frecuentemente se le piden a la empresa y que, por tanto, ella deberá incluir en su estrategia, acostumbran a estar relacionadas con tres puntos:

1. "El primero de ellos, es el relativo a todo tipo de consecuencias no deseables que vengan originadas por su actividad como empresa.

2. En segundo lugar se encuentran las nuevas responsabilidades producidas por la evolución natural que está sufriendo el capitalismo, pues, hoy en día, se define de nuevo el papel que debe tener la industria en la vida moderna.
3. En tercer lugar, las responsabilidades producto de la necesidad que tiene la empresa de evitar que el gobierno establezca nuevas regulaciones limitando su libertad, situación que se conseguirá gracias a una autorregulación que impida que las empresas cometan irresponsabilidades”.

Según P. Drucker (Gallo, 1980: 65), “los aspectos en que los directivos pueden perfeccionar su responsabilidad son, en su opinión, los relacionados con los siguientes puntos:

1. La promoción del bien público.
2. El avance de las creencias básicas que tiene la sociedad.
3. La contribución a la estabilidad, fortaleza y armonía de la sociedad.

4. La colaboración en contrarrestar los efectos de los ciclos económicos.
5. La ayuda a que evolucione la hostilidad que existe hacia los beneficios y que tan profundas raíces tiene”.

Por otra parte, Joseph Alan Ruscyk (Ruscyk, 1988: 5) señala en su tesis doctoral que las áreas, respecto de las cuales la empresa adquiere una responsabilidad son:

1. Crecimiento económico y eficiencia.
2. Educación.
3. Empleo y formación.
4. Derechos civiles e igualdad de oportunidad
- 5 Renovación urbana y desarrollo
- 6 Disminución de la polución.
7. Conservación y ocio
- 8 Cultura y arte.
9. Cuidados médicos
10. Áreas gubernamentales.

Podemos encontrar otro ejemplo ilustrativo en Hay, Gray y Gates, ya que en 1976 sugirieron que la responsabilidad de las empresas

recaía voluntariamente sobre unas áreas específicas de problemas, como son:

1. Polución.
2. Pobreza.
3. Discriminación racial.
4. Problemas de los consumidores.

El inglés **John Humble** (Humble, 1973: 3) distingue en el campo de las responsabilidades sociales de la empresa, entre:

1. "las externas; es decir, las relacionadas con los problemas de la contaminación del entorno, con la comunidad y con los consumidores, y
2. las internas: problemas en las condiciones de trabajo, grupos minoritarios, educación y entrenamiento".

S. Garrido (Garrido, 1980b: 18-19) considera que las áreas de Responsabilidad Social de las empresas son:

1. Producción.
2. Prácticas de marketing.

3. Formación y aprendizaje de los empleados.
4. Obras culturales y benéficas.
5. Control del entorno.
4. Relaciones externas.
5. Beneficios y satisfacción para los empleados.
6. Minorías y mujeres.
7. Seguridad y salud de los empleados.

Alain Chevalier destaca, como áreas de Responsabilidad Social, las que se muestran en el siguiente cuadro²⁷:

²⁷Basado en Alain Chevalier, *Le bilan social de l'entreprise*, Paris, Masson, 1976. p. 54.

"Alain Chevalier une a su condición de director general de una empresa el haber dirigido desde 1973 el Centre de Recherches et d'Études des Chefs d'Entreprise convertido posteriormente en el Institut de l'Entreprise. En este centro es donde se han elaborado una serie de trabajos que ha dado lugar a esta obra y posteriormente a la ley francesa de Balance Social de 12 de julio de 1977" (Garrido, 1980a: 94).

1. LA ORDENACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO	1.1. El contenido del tiempo empleado en la empresa 1.2. Los sistemas de colaboración 1.3. El cuadro anual de presencias 1.4. Jornada mensual, semanal y diaria de presencias 1.5. Las bajas del personal
2. LA ORDENACIÓN DEL ESPACIO	2.1. La arquitectura de la empresa en el entorno 2.2. La empresa y los medios de comunicación 2.3. La utilización de los espacios de la empresa 2.4. La distribución interna de la empresa
3. LAS CONDICIONES DE TRABAJO	3.1. Las condiciones de seguridad 3.2. Las condiciones de higiene 3.3. Las condiciones de equilibrio psico-fisiológico 3.4. Las condiciones de enriquecimiento personal
4. LA POLÍTICA DE REMUNERACIÓN	4.1. El reparto de los beneficios de la empresa 4.2. El cálculo de las remuneraciones 4.3. El abanico salarial 4.4. La utilización del beneficio de la empresa
5. ACTITUD DE LA EMPRESA ANTE LOS GRUPOS Y LAS ORGANIZACIONES	5.1. El lugar de los grupos en el funcionamiento de la empresa 5.2. Las relaciones de la empresa con los sindicatos 5.3. Las relaciones de la empresa con los organismos profesionales 5.4. Relaciones de empresa con otros organismos de representación social.
6. LA POLÍTICA DE PERSONAL (ACTITUD HACIA LA PERSONA)	6.1. El reclutamiento del personal 6.2. La acogida del personal 6.3. El sistema de apreciación en la empresa 6.4. Orientación y definición de funciones en la empresa 6.5. La formación de las personas 6.6. La expresión de las personalidades en la empresa 6.7. La realización personal en el trabajo
7. EL PODER EN EN LA EMPRESA	7.1. Las condiciones de poder en la empresa 7.2. El sistema de información 7.3. La decisión en la empresa 7.4. Estructura y regulación de las relaciones en la empresa

8. LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA Y SUS CONSECUENCIAS SOBRE LA SOCIEDAD	8.1. La actividad de la empresa y los niveles de empleo 8.2. La vida de la empresa y la estructura del empleo 8.3. La empresa y el nivel de rendimientos 8.4. La producción de la empresa y el entorno 8.5. La empresa y la investigación 8.6. La aportación de bienes y de servicios difundidos a los consumidores 8.7. El efecto de los bienes y de los servicios difundidos en el entorno
9. LAS ORIENTACIONES DE LA EMPRESA Y SU PAPEL EN LA SOCIEDAD	9.1. La elección de las actividades 9.2. La elección de las implantaciones 9.3. Estrategias en relación con interlocutores económicos 9.4. El rol sanitario y socio-cultural de la empresa 9.5. El rol socio-político de la empresa

Juan Antonio Sagardoy Bengoechea (Anónimas y colectivas, 1982: 439) señala, como áreas de Responsabilidad Social, las siguientes:

En cuanto a la Responsabilidad Social «ad extra»:

Contribución al bien común, debiendo la empresa equilibrar la búsqueda del beneficio con la aportación de bienestar social. En este sentido, atañe muy directamente a las empresas la consecución de dos objetivos: la calidad de los servicios y productos, y la información a la sociedad.

- Generación de empleo, siendo claves en el tema la temporalidad de los contratos, el favorecimiento de creación de puestos estables de trabajo y el cambio de filosofía en la seguridad social.
- Búsqueda de alivio de las tensiones sociales.

En cuanto a la Responsabilidad Social «ad intra»:

- Que el trabajo se dignifique y satisfaga;
- que se dé un sentido finalista a la prestación laboral, mediante información al personal;
- que con el trabajo se obtengan rentas que permitan vivir con dignidad.

Por otra parte, el Balance Social Francés toma en consideración las siguientes áreas de Responsabilidad Social para los trabajadores, únicos Agentes Sociales contemplados:

- Empleo.
- Remuneración y cargas accesorias.
- Condiciones de higiene y seguridad.
- Otras condiciones de trabajo.

- Formación profesional continua.
- Relaciones profesionales.
- Otras condiciones de vida relevantes en la empresa.

Ackerman y Bauer (Ackerman, 1976: 10) distinguen tres niveles de áreas concretas de Responsabilidad Social de la empresa:

IMPACTOS INTERNOS DE LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS DE LA EMPRESA	* Empleo * Seguridad e higiene en el trabajo * Calidad de vida laboral * Democracia industrial * ...
IMPACTOS EXTERNOS DE LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS DE LA EMPRESA	* Polución generada * Calidad, seguridad y fiabilidad de los productos ofrecidos * Sinceridad en las prácticas de venta * Repercusión social de los cierres empresariales * ...
PROBLEMAS SOCIALES EXTERNOS A LA EMPRESA, EN CUYA CREACIÓN ÉSTA NO HA PARTICIPADO ACTIVAMENTE	* Pobreza * Drogadicción * Deterioro de las ciudades * ...

A continuación, reproducimos un artículo publicado anónimamente en la revista *Acción Empresarial*, según el cual la empresa, en

relación con sus socios o accionistas, asume las siguientes responsabilidades (Anónimo, 1992: 32-33):

1. "Considerar al socio o accionista como elemento fundamental de la empresa, juntamente con el trabajador.
2. Producir beneficios lícitos que justifiquen la inversión e incrementen el valor de la misma, respetando el objeto social de la empresa.
3. Conseguir la máxima rentabilidad que en justicia sea posible para:
 - garantizar la continuidad de la empresa;
 - cumplir con sus responsabilidades sociales;
 - atender los compromisos económicos.
4. Informar suficientemente a los socios o accionistas sobre la realidad económica del negocio:
 - patrimonio de la empresa;
 - inversiones realizadas;
 - rentabilidad de las inversiones;

- beneficios obtenidos;
 - distribución de los beneficios;
 - previsiones de futuro.
- 5 Comunicar a los socios o accionistas, con suficiente antelación, los proyectos de futuro y recabar la aprobación y sugerencias de éstos al respecto.
- Conjugar en los proyectos de futuro la asunción del riesgo con la prudencia, de manera que no se ponga en peligro la continuidad de la empresa.
 - Considerar los intereses de los accionistas en todas las decisiones sobre el futuro de la empresa.
6. Procurar que las convocatorias, o comunicaciones de difusión obligatoria o de interés para los socios o accionistas, se hagan de forma que resulten fácilmente inteligibles.
- Utilizar un lenguaje al alcance de las personas no expertas en temas financieros o legales.
 - Presentar los datos de forma que sean fácilmente comprensibles.

7. Abstenerse de realizar acciones u omisiones discriminatorias.

- No fomentar la formación de grupos de influencia, en perjuicio de los intereses de las minorías.

8. No mantener fondos "secretos" para cualquier finalidad ajena a los propios fines de la Compañía.

- La contabilidad de la Compañía será diáfana y estará a disposición de cualquiera de los socios o accionistas, así como los documentos en que se sustenta.

9. No facilitar información privilegiada que beneficie a unos accionistas o socios con menoscabo de los intereses de otros, o incluso de la propia Compañía.

- Por menoscabo debe entenderse no ya el perjuicio, sino la reducción del beneficio posible.

10. Informar a los socios o accionistas sobre los principios éticos que inspiran la cultura y actuación de la empresa, para que conozcan y asuman los compromisos de orden social que contraen con sus aportaciones económicas y puedan exigir su cumplimiento.

- Periódicamente se rendirán cuentas a los accionistas aportadores de capital del grado de cumplimiento y de las expectativas de alcanzar, a corto plazo, los objetivos sociales establecidos”.

Consultores Españoles señalan (Consultores Españoles, 1979: 19) que las áreas de interés social para los distintos Agentes Sociales son:

AGENTES SOCIALES	ÁREAS DE INTERÉS SOCIAL
ACCIONISTAS	- Servicio a la comunidad. - Expansión. - Rentabilidad. - Desarrollo institucional.
PROVEEDORES	- Desarrollo económico-social. - Productos. - Servicios.
TRABAJADORES	- Empleo. - Remuneración y rendimiento. - Condiciones de trabajo. - Relaciones profesionales.
CLIENTES	- La naturaleza y calidad de los servicios financieros. - Las transferencias (inflación, territorial, grupos sociales). - Otros efectos en el bienestar social.
COMUNIDAD NACIONAL	- Las inversiones de interés nacional. - La política monetaria. - Ahorro nacional. - Otras contribuciones a la economía nacional.
COMUNIDAD LOCAL	- Obras sociales. - Efectos de las actividades financieras. - Efectos derivados de la actividad general.

Enrique Claver Cortés (Claver, 1985: 216-219) señala, en su tesis doctoral, que los aspectos significativos a tomar en consideración para la formulación de los objetivos de la empresa en base a los

intereses de los grupos interrelacionados de una u otra forma con la misma, son los siguientes:

“Respecto a los trabajadores:

Empleo

Formación técnica y promoción

Condiciones físicas y sociales del trabajo

Remuneración

Información sobre la evolución de la empresa

Acción sindical

Respecto a los directivos:

Aspectos económicos relacionados con:

Actividad empresarial

Beneficio que obtiene la empresa

Tamaño de la empresa

Compensaciones no económicas:

Prestigio

Poder

Seguridad

Competencia profesional

Utilidad del trabajo realizado

Respecto a los accionistas:**Económicas:**

Liquidez

Proyectar ganancias del capital

Rentabilidad

No económicas:

Prestigio

Seguridad

Dominio

Información

Referidos a los clientes:

Plazo de cobro

Servicio post-venta

Información

Plazos entrega mercancía

Referidos a los proveedores:

Plazo de pago

Garantías

Cumplimiento de compromisos

Pactos de suministros

Referidos a personas y entidades e instituciones financieras:

Garantías

Información

Plazos y formas de devolución

En base a los intereses de la comunidad:

Creación de empleo y su formación

Industrialización de zonas agrícolas

Reconversión de zonas industriales deprimidas

Equiparamiento social

Aspiraciones de servicios públicos

Culturales

Educacionales

Sanidad

Medio ambiente".

CAPÍTULO II: EL BALANCE SOCIAL DE LA EMPRESA

2.1. INTRODUCCIÓN

No sólo es necesario que las empresas acepten su Responsabilidad Social, sino que también deben ser capaces de medir el grado de cumplimiento de sus compromisos al respecto. En este sentido, el Balance Social representa un sistema de medición de este grado de cumplimiento.

Dedicamos el apartado 2.2. a analizar los métodos de medición de la Responsabilidad Social, entre los que se encuentra el Balance Social.

En el apartado 2.3. describimos qué es un Balance Social, y en el apartado 2.4. describimos los principales modelos de Balance Social.

Concluimos este capítulo describiendo, en el apartado 2.5., los principales modelos de elaboración y utilización del Balance Social.

2.2. LA MEDICIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL. EL BALANCE SOCIAL COMO MÉTODO DE MEDICIÓN

Se han producido numerosas investigaciones en torno a la medición de la Responsabilidad Social, si bien las llevadas a cabo hasta la fecha no han alcanzado un consenso respecto a la relación entre la Responsabilidad Social y el rendimiento económico.

A este respecto, un estudio de Moskowitz²⁸ (Blackburn, 1994: 197), en 1972, revela una relación positiva entre el comportamiento social de las empresas y la variación del valor de sus acciones en bolsa.

Por otra parte, dos estudios, el primero de Buzby y Falk²⁹ (Tinker, 1991: 71), y el segundo de Mahapatra³⁰ (Tinker, 1991: 71), concluyen que los inversores no tienen en cuenta la información social para tomar sus decisiones respecto de la empresa.

Más recientemente, también se han realizado numerosas investigaciones al respecto, entre las que destacamos las siguientes:

²⁸Basado en el original de M. Moskowitz, "Choosing Socially Responsible Stocks", *Business and Society Review*, 1972, pp. 71-75.

²⁹Basado en el original de S. Buzby y H. Falk, "Demand for Social Responsibility Information by University Investors", *The Accounting Review*, 1, January 1979, pp. 23-37.

³⁰Basado en el original de S. Mahapatra, "Investors reaction to a corporate social accounting", *Journal of Business Finance and Accounting*, 1984, pp. 29-40.

En 1984 , Cochran y Wood³¹ (Roberts, 1992: 597) utilizaron la clasificación de la Responsabilidad Social de la empresa desarrollada por Moskowitz en 1972, y llegaron a la conclusión de que sí existía relación entre la Responsabilidad Social de la empresa y el rendimiento económico, en el sentido de que las empresas con mejor rendimiento económico tienen mayor Responsabilidad Social aceptada.

En 1985, Ullmann (Ruscyk, 1988: 69-70) realizó un estudio sobre la relación existente entre el comportamiento social y los resultados económicos. Tras analizar 34 estudios independientes sobre la Responsabilidad Social, Ullmann encontró que no había relación entre ambos (18 casos de relación positiva, 12 casos de no correlación y 4 casos de relación negativa)³².

Por su parte, Cowen³³ (Roberts, 1992: 597) llegó a la conclusión, en 1987, que el tamaño de la compañía y el sector están positivamente relacionados con la Responsabilidad Social de las empresas.

³¹Traducido del inglés. Basado del original de P. Cochran, y R. Wood, "Corporate Social Responsibility and Financial Performance", *Academy of Management Journal*, 1984, pp. 42-56.

³²Traducido del inglés.

³³Traducido del inglés. Basado del original de S. Cowen, L. Ferreri, y L. Parker, "The impact of corporate characteristics on social responsibility disclosure: a typology and frequency-based analysis", *Organizations and Society*, 1987, pp. 111-122.

Además, McGuire, Sundgren y Schneeweis³⁴ (Roberts, 1992: 597) y (Blackburn, 1994: 197), usando los datos de la revista *Fortune*, también corroboran, con un estudio realizado en 1988, que el resultado económico puede ser una variable que inflencie las actividades de Responsabilidad Social.

Hai Yap Teoth presenta, en 1990, un estudio realizado entre más de 200 compañías australianas elegidas al azar. El estudio tiene el siguiente resultado: la información sobre Responsabilidad Social de las empresas es mucho menos tenida en cuenta que la información financiera por parte de los inversores en dichas empresas.

De los 25 estudios analizados por Wallace N. Davidson III y Dan L. Worrell (Davidson, 1990: 7), según indican en uno de sus artículos publicados en 1990, 14 mostraron una relación positiva, 7 mostraron que no existía relación entre las dos variables, y 4 mostraron una relación negativa³⁵.

³⁴Traducido del inglés. Basado en el original de J. McGuire, A. Sundgren, y T. Schneeweis, "Corporate social responsibility and firm financial performance", *Academy of Management Journal*, 1988, pp. 854-872.

³⁵Traducido del inglés.

Otro estudio basado en los datos de la revista *Fortune*, y realizado por Simerly³⁶ (Blackburn, 1994: 197-198), revela que las entidades consideradas como con una alta Responsabilidad Social tenían mayores beneficios que las consideradas con menos Responsabilidad Social. Sin embargo, el estudio concluye con la afirmación de que el rendimiento financiero se ve impactado por tantas variables que, cuando menos, se atenúa la relación entre el comportamiento social y el rendimiento económico.

Es evidente que la medición de la Responsabilidad Social de la empresa está muy poco desarrollada en comparación con otras mediciones realizadas en la empresa, sobre todo en el área financiera. El factor más importante que afecta a la falta de medición de la Responsabilidad Social de la empresa, e incluso la inconsistencia de los estudios realizados hasta la fecha, es la inexistencia de detallada información cuantitativa con respecto a las actividades sociales de las empresas. Sin embargo, a efectos de la investigación científica, este tipo de información debe estar implantado cada vez en un mayor número de empresas, al objeto de poder contar con análisis estadísticos que ahora no disponemos.

³⁶Basado en el original de R. L. Simerly, "Corporate social performance and firm financial performance", Paper presented at the *National Academy of Management Meetings*, Nevada, August 1992.

Por otra parte, aun en el caso en el que exista la información cuantitativa mencionada, nos encontramos con la dificultad de encontrar instrumentos válidos y metodologías estándares para medirla, al centrarse en temas muy ligados a los sistemas de valores existentes y que inciden en el campo de lo cualitativo.

Desgraciadamente, en los últimos años se ha investigado muy poco para desarrollar técnicas contables, herramientas analíticas o métodos estadísticos que ayuden a diferenciar entre las empresas que son socialmente responsables y aquellas que no lo son.

Según indica Abt (Abt, 1981: 40), para el eficiente diseño de instrumentos y procedimientos que se usen para medir la Responsabilidad Social de la empresa (por auditorías sociales y, quizás, también otros medios), las mediciones deben ser, principalmente:

- Útiles.
- Confiables y fáciles de repetir.
- Objetivas.
- Globales.
- Efectivas.
- Simples.

2.2.1. MÉTODOS DE MEDIDA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

Tal y como indica **Begoña Giner** (Giner, 1992: 681), "en los años setenta se produjo una especie de revolución en la Contabilidad, que ha obligado a replantear la orientación de esta ciencia. Tras algunos pronunciamientos, sin duda importantes por la influencia posterior que han ejercido en su cuerpo académico y normativo, etc., se entiende que es un sistema de información orientado a satisfacer las necesidades de los usuarios, mediante la captación, medida y comunicación de los datos relativos a las distintas unidades económicas".

Únicamente en el caso de que admitamos que la empresa tiene exclusivamente objetivos económicos, podemos considerar como suficiente la información suministrada en el balance y cuenta de resultados financieros tradicionales. Sin embargo, como hemos reconocido que los objetivos de la empresa no son sólo económicos, nos encontramos con que la contabilidad tradicional presenta principalmente las siguientes insuficiencias, como indica **Begoña Giner** (Giner, 1992: 682):

- La información que suministran se centra principalmente en el comportamiento económico-financiero de la empresa, aunque poco a poco el concepto de Contabilidad se ha ido ampliando para dar cabida a una cierta dimensión social.
- Se elaboran sobre la base de rendición de cuentas a los propietarios de la empresa. Si bien es cierto que el único Agente Social contemplado es la propiedad de la empresa, se han producido cambios en el postulado de la entidad, pasando desde la óptica del propietario a concebir la empresa como una entidad al servicio de los múltiples intereses que en ella concurren.
- Por otra parte, aunque los usuarios son tradicionalmente los accionistas y la dirección, es cierto que se observa una ampliación progresiva de la gama de usuarios, así como un aumento notable en términos cuantitativos y cualitativos del contenido de los estados financieros tradicionales.
- También, y en cuanto a los requisitos de la información, la tradicional objetividad se sustituye, al menos en los planteamientos doctrinales, por la relevancia, en lógica

congruencia con la finalidad de satisfacer los intereses de los usuarios.

En cuanto a los métodos de medida de la Responsabilidad Social utilizados, tenemos que mencionar entre los más importantes, y en primer lugar *la contabilidad social*:

En cuanto a los modelos contables para incorporar información de base social, la cuestión es si la información de naturaleza social que suministre la contabilidad debe cumplir los mismos requisitos y principios contables que la información económico-financiera.

En este sentido, algunos principios contables que son básicos para la contabilidad socioeconómica y, por tanto, subordinan a los demás, son, si seguimos a Clara Isabel Muñoz Colomina (Muñoz, 1986: 78):

- “El principio de *entidad*: la consideración de la empresa como una entidad con independencia de sus propietarios, supone la preparación de unos estados contables diferentes a los elaborados por la contabilidad financiera.

- El principio de *imagen fiel*: una empresa que acepte su Responsabilidad Social, debe ofrecer una información externa que sea transparente en los documentos contables que actualmente elabora y, además, que incorpora información adicional sobre aspectos no incluidos en los anteriores.
- Principio de *materialidad*: la contabilidad socioeconómica debe recoger toda la información que sea relevante para reflejar las relaciones entre la empresa y los grupos sociales, lo que va a primar sobre si ésta se somete o no al principio de dualidad y de unidad de medida monetaria.
- Principio de *equidad*: la información suministrada debe satisfacer a los diferentes grupos de usuarios a los que va dirigida”.

En la misma obra se señala que la contabilidad socioeconómica cumple plenamente los siguientes objetivos (Muñoz, 1986: 79-80):

- “Ser un instrumento de diálogo y comunicación, presentando una base para el reparto de los frutos obtenidos.

- Ofrecer información de naturaleza social, junto a la económico-financiera, como complemento a la contabilidad interna y externa y la dota de una nueva dimensión, pues la convierte en instrumento de divulgación y negociación entre los grupos sociales interesados.
- Ser un instrumento de gestión, calculando por centros de responsabilidad lo que aporta cada centro a la obtención de la eficiencia conjunta. En este sentido, tan importante es su enfoque histórico como el cálculo, *a priori*, del excedente que se espera generar y distribuir entre los grupos sociales, para conocer, a través de su confrontación, aquéllos que son favorecidos en la distribución y su correspondencia con la inicialmente prevista”.

Por tanto, como indica Begoña Giner (Giner, 1992: 682), “los primeros pasos para construir el sistema contable son: definir quiénes son los usuarios y cuáles sus necesidades. Actualmente se consideran usuarios a todos los posibles interesados (accionistas, acreedores, trabajadores, clientes, proveedores, competencia, Estado, público en general), y en cuanto a los motivos por los que demandan información, [...], se hace referencia al control y a la toma

de decisiones en un sentido amplio, es decir a invertir o no hacerlo, trabajar o no en la empresa, conceder una ayuda, o subvención, o imponer una sanción, etc".

La contabilidad social propiamente dicha, como aplicación de la partida doble a la medición de las externalidades, positivas y negativas, vertidas por la empresa a la colectividad es, todavía, a pesar de su prometedor futuro, una técnica embrionaria³⁷.

Si bien fue un método muy investigado en Estados Unidos durante los años 70, encontró dificultades al no conseguir obtener medidas cuantitativas de los aspectos sociales de las Empresas, y al encontrar dificultades para hacer evolucionar la mentalidad contable clásica.

³⁷El tema de la contabilidad social, como se subraya J. Tua (Tua, 1989: 123), "ha producido abundante cantidad de artículos e incluso algún libro. Vid., como trabajos de interés, American Accounting Association: «Report of the Committee on Environmental Effects of Organization Behavior», The Accounting Review, Supl., vol. XLVIII, 1973; American Institute of Certified Public Accountants: Measurement of Corporate Social Performance, New York, 1977; CLUBB, C.: «Further Notes on the Development of Social Accounting in the U.K.», Social Accounting Newsletter, tomo 2, núm. 2, 1980; DIERKES, M., y BAUER, R. A. (editores): Corporate Social Accounting. Praeger Publishers, New York, 1973; ESTES, R. W.: Corporate Social Accounting. John Wiley and Son, New York, 1976; GLAUTIER, M. W., y ROY, J. L.: «Social Responsibility Reporting». Incluido en LEE, T. A. (editor): Developments in..., op. Cit., y RAMANATHAN, K. W.: «Towards a Theory of Corporate Social Accounting», The Accounting Review, July 1976. En castellano puede verse GARRIDO BUJ, S. Y RODRÍGUEZ CARRASCO, J.: «Contabilidad Social. Modelos y Técnicas», Economía Industrial, núm. 196, abril 1980, págs. 23 a 33, y MARQUÉS, E.: «De la Contabilidad Financiera a la Contabilidad Social ». Incluido Banco de Bilbao: El Balance Social..., op. Cit.".

Marqués (Marqués, 1982: 392) resume estos problemas fundamentales en la dificultad de:

- Traducir en términos monetarios algunos costos o ventajas sociales;
- establecer un límite claro entre lo social y lo económico cuando los dos fenómenos están estrechamente imbricados;
- hacer evolucionar los espíritus de los dirigentes de las empresas, de los interlocutores sociales y, más todavía, de los contables.

Como se indica en **El Balance Social de la empresa y las instituciones financieras** (Anónimas y colectivas, 1982: 433), "el empeño más ambicioso de la información de base social es aquel que trata de revelar el mayor número de aspectos sociales relativos a los distintos estamentos que constituyen la empresa y que utiliza instrumentos netamente contables, junto a una serie de descriptores verbales e indicadores cuantitativos de distinta especie, incorporando en todo caso los efectos externos (costes y beneficios sociales) que se derivan de la actuación empresarial, con el doble fin de favorecer la negociación y el diálogo con los diferentes estamentos sociales y de servir a la gestión interna de la empresa. La contabilidad de

excedentes es un instrumento, entre otros muchos, de la información de base social de la empresa”.

En cualquier caso, los problemas de utilizar la contabilidad del rendimiento financiero en los estudios de Responsabilidad Social son de dos categorías. La primera categoría incluye problemas generales de las medidas contables, y la segunda incluye problemas particulares con específicas medidas del rendimiento.

La contabilidad de excedentes puede utilizarse indistintamente como:

- 1) Medio de información, para favorecer la imagen de la empresa y facilitar el diálogo y la negociación sociales.
- 2) Instrumento de gestión, para la planificación y el control de la empresa.

Según se explica en *El Balance Social de la empresa y las instituciones financieras* (Anónimas y colectivas, 1982: 434), “el principal problema para la debida aplicación de la contabilidad de excedentes reside en la correcta discriminación de las magnitudes de ingresos y de gastos en cantidades y precios. Frecuentemente tal segregación se apoya en el uso de indicadores indirectos que permiten establecer desglose de variaciones en cantidad y variaciones

en precio en términos aceptables, aunque siempre sean fórmulas conjeturables”.

Los problemas presentados han enfriado el entusiasmo con el que se abordó la contabilidad social, aunque no tiene por qué ser descartada de principio.

Otro método de medición es el de *escalas de reputación*, utilizado por primera vez por Heinze (1946), aunque fue Sonnenfield (1982) quien realizó un estudio más significativo, concluyendo que las mediciones realizadas con valoraciones internas dependen de la integridad de los ejecutivos y en el sesgo por ellos introducido para mejorar la valoración, por lo que se recomienda que la clasificación sea hecha por el público, como en investigación de mercados y en encuestas de opinión públicas.

Estas escalas de reputación han sido las más ampliamente utilizadas como medida de la Responsabilidad Social.

Mencionada anteriormente, la escala de reputación de Moskowitz ha sido muy utilizada. Su principal problema es la inseguridad de la veracidad de sus datos, ya que Moskowitz provee escasa información

sobre su método de recogida de datos (Blackburn, 1994: 198). El mismo problema nos encontramos con la escala de reputación confeccionada por *Business and Society Review* y por el *Consejo de las Prioridades Económicas*.

Es muy conocida la escala de reputación de la revista *Fortune*, en la cual, las 10 compañías más importantes de cada sector están valoradas en ocho dimensiones: solidez financiera, valor de inversión a largo plazo, uso de los activos, calidad del *management*, innovación, calidad de los productos y servicios, habilidad para contratar y mantener personal cualificado, y responsabilidad medioambiental y sobre la comunidad. Como mínimo, la evidencia hace sospechar que, por su efecto halo, la escala de reputación de *Fortune* sea una medida válida de Responsabilidad Social.

Joseph Alan Ruscyk nos describe, en su tesis doctoral, un método de medición denominado *de análisis de contenido* de publicaciones de las compañías, especialmente memorias anuales, para determinar los niveles relativos de Responsabilidad Social alcanzados. La técnica consiste en reunir información cuantitativa codificada en categorías para deducir escalas de varios niveles de complejidad. Según este autor, el problema de este método es que los informes o

memorias contienen sesgos al exagerar o disminuir el compromiso social de las empresas.

Otro método de medición de la responsabilidad es el *meta-análisis*. Este método analiza información cuantitativa, y su punto fuerte consiste en que logra identificar algunas tendencias centrales en los resultados de un grupo de estudios, además de analizar su variación sin necesidad de recurrir a los datos originales. Sin embargo, son varias las críticas que se han argumentado en contra de este método. En cuanto a dichas críticas, podemos destacar las siguientes:

- El Meta-Análisis compara diferentes estudios que están realizados con diferentes técnicas de medición y diferentes características en general.

- El Meta-Análisis defiende bajos estándares de calidad para la investigación, ya que acepta los resultados de estudios de poca consistencia.

- El Meta-Análisis no puede evitar el sesgo que los investigadores introducen en los informes que posteriormente serán utilizados por esta técnica.

Aunque, como hemos indicado, se han realizado intentos en todo el mundo, actualmente nos encontramos con un problema no resuelto a nivel general en cuanto a la medición de la Responsabilidad Social, problema centrado en la disponibilidad de instrumentos válidos para medirla, al centrarse en temas muy ligados a los sistemas de valores existentes y que inciden en el campo de lo cualitativo.

El Balance Social, como método de medición de la Responsabilidad Social de la empresa, trata de definir ante qué agentes es responsable la empresa respecto a las áreas de interés social que se consideren oportunas y, sobre todo, debe tratar de medir el grado de consecución de los objetivos marcados por la empresa para cada una de esas Áreas Sociales ante cada Agente Social.

De esta manera, el Balance Social trata de conseguir que no se cargue a la empresa toda la responsabilidad del progreso social, como a veces se pretende, sino sólo aquella que le compete.

2.3. ¿QUÉ ENTENDEMOS POR BALANCE SOCIAL?

El Balance Social no está definitivamente configurado, es decir, no presenta una estructura formal comúnmente aceptada que permita establecer un paralelismo con el Balance Económico y que facilite la comparación entre las diversas empresas, sino que, como indican **Consultores Españoles** (**Consultores Españoles**, 1979: 4), "actualmente, el Balance Social es todavía un instrumento, aunque útil e importante, en proceso experimental, más que el fruto de un largo periodo de investigación sancionado por la práctica".

En cualquier caso, las experiencias realizadas sobre el Balance Social aun siendo limitadas, afectan a un número creciente de empresas (en especial, las de mayor tamaño) en prácticamente todos los países desarrollados de Occidente, lo que implica una creciente conciencia por parte de las empresas en la importancia, necesidad y utilidad de esta experimentación.

Casi todos los autores coinciden en afirmar que el término Balance Social no es correcto, aunque es cierto que es un término que se ha vendido muy bien, y que, por lo tanto, aunque existen otras

acepciones³⁸, éstas no han tenido la aceptación necesaria como para convertirse en verdaderas alternativas.

Vamos a concretar el problema que plantea del término mismo de Balance Social.

Aunque actualmente la mayoría de los autores entienden el Balance Social como aquella iniciativa empresarial que busca definir, y a la vez evaluar, las áreas de actividad respecto de las cuales la empresa es responsable socialmente ante determinados Agentes Sociales a delimitar, el término ya ampliamente extendido de Balance Social posee la suficiente ambigüedad como para permitir arropar un amplio y variado conjunto de enfoques, contenidos y modelos diversos.

Por lo tanto, el primer problema con el que nos encontramos es la ambigüedad de los términos *Balance* y *Social*.

Para no crear expectativas confusas, no debemos entender el término *Balance* con una significación exclusivamente contable, ya que prácticamente todos los autores coinciden en descartarlo.

³⁸En Alemania se denomina *Sozialbilanz* o *Sozialbericht*; en España, *Balance Social*, *Contabilidad Social*, *Auditoría Social* o *Informe Social*; en Estados Unidos, *Social Audit* o *Social Report*; en Francia, *Bilan Social*; en Gran Bretaña, *Social Accounting*; y en Italia, *Rapporto Sociale*, *Bilancio Sociale* o *Rendicontosociale*.

Así, tomando como ejemplo a **García Echevarría**, podemos señalar que no se trata de un balance en el sentido de activo y pasivo, pero sí de una información regular que refleja cuáles han sido las aportaciones positivas y negativas de la empresa a esa sociedad.

Siguiendo con esta idea, **Parra Luna** (Parra, 1989: 82) admite el término, ya que se trata de “comparar lo que se hace en materia social y lo que no se hace, o lo que se debió hacer en oposición a lo que se hizo”.

La significación contable del término *Balance* hace que la etiqueta de Balance Social aparezca como notablemente pretenciosa, apuntando hacia una valoración de su actividad social.

Sin embargo, como indica el I.N.I. (I.N.I., 1978: 37), nada más alejado de la realidad, ya que, como se verá más adelante al analizar los diversos tipos de Balances Sociales existentes, en la generalidad de los casos nos encontramos ante una serie de informaciones, las más de las veces no cuantificadas en términos monetarios, y sin integrar en una estructura formal comúnmente aceptada.

También el término *Social* puede tener distintas acepciones. Las principales que han sido tenidas en cuenta por los distintos autores en la evolución del Balance Social, son las siguientes: una primera acepción entiende lo social como lo relativo a los socios; una segunda acepción del término social se refiere a los trabajadores de la empresa. En un sentido más amplio, lo social puede también referirse a la sociedad global.

Así, el propio término de *Balance Social* es lo suficientemente ambiguo como para que existan distintos modelos, que más adelante analizaremos.

En definitiva, si bien las primeras iniciativas en este campo han ido a la búsqueda de una interpretación contable, ligada a una determinada forma de presentar una serie de datos cuantitativos que reflejan en términos monetarios el resultado de la empresa, actualmente por Balance Social se entienden aquellas iniciativas claramente distanciadas de los esquemas contables, que buscan analizar la relación entre empresa y sociedad, y tienen en cuenta los valores, la ética empresarial, etc³⁹.

³⁹Para mayor profundidad en las indicaciones sobre su origen y descripción ver A. Mugarra, *El Balance Social aplicado a las cooperativas* (tesis doctoral), Bilbao, Universidad de Deusto, 1995, pp. 217-242.

2.4. PRINCIPALES MODELOS DE BALANCE SOCIAL

Ya hemos comentado que muchos autores escriben sobre Balance Social, pero no coinciden sobre lo que es exactamente y, por otro lado, tampoco hay dos organizaciones que lo estén haciendo de la misma manera.

Antes de hablar de los modelos ya existentes de Balance Social, debemos advertir que existen ciertas dificultades a la hora de elegir los criterios diferenciadores adecuados. En un intento de aglutinar toda la información disponible, vamos a hacer la siguiente clasificación, tomando como modelo la utilizada por el I.N.I. (I.N.I., 1978: 40-53):

- A. Según su finalidad última:
 - A.1. Instrumento coyuntural.
 - A.2. Instrumento de gestión.
- B. Según el número y tipo de los Agentes Sociales utilizados:
 - B.1. Interno.
 - B.2. Externo.
 - B.3. Global.

- C. Según el método utilizado para expresar las relaciones sociales analizadas:
 - C.1. Basados en métodos cualitativos.
 - C.2. Basados en métodos cuantitativos.
 - C.2.1. Basados en indicadores sociales.
 - C.2.2. Basados en métodos contables.
- D. Según el nivel de participación en su realización de los diversos Agentes Sociales:
 - D.1. Balance Social unilateral.
 - D.2. Balance Social con participación parcial de algunos agentes.
 - D.3. Balance Social multilateral.

Vamos a comenzar analizando las distintas clasificaciones:

2.4.1. SEGÚN SU FINALIDAD ÚLTIMA

La generalidad de las empresas que realizan algún tipo de Balance Social se encuentran en el amplio campo situado entre las dos concepciones opuestas que vamos a describir.

Debemos plantearnos, como se indica en *El Balance Social de la empresa y las instituciones financieras* (Anónimas y colectivas, 1982: 411), si el Balance Social ha de limitarse a ser un instrumento de comunicación con el mundo exterior orientado a favorecer el diálogo y la negociación con los diversos grupos económicos y sociales, e incluso un medio de relaciones públicas tendente a mejorar la imagen de la empresa, o si debe utilizarse igualmente como instrumento de la gestión social de tal forma que queden integrados simultáneamente, dentro del sistema de planificación y control de la empresa, los objetivos y restricciones de naturaleza económica y social.

2.4.1.1. BALANCE SOCIAL COYUNTURAL

Éste ha sido el origen de la mayoría de los Balances Sociales, ya que en gran medida éstos nacieron para atajar las críticas de

determinados grupos hacia ciertos efectos sociales de la actividad económica de la empresa, por lo que su finalidad última es, en definitiva, servir de *instrumento de publicidad, de relaciones públicas*.

Evidentemente, la empresa con esta mentalidad no asume plenamente el concepto de Responsabilidad Social, y es la dirección, junto con los accionistas, la que realiza la selección de las áreas tratadas y de los Agentes Sociales a incluir, en función de cuáles son los aspectos más contestados de su actuación o de aquéllos en que presenta mejor imagen.

Con ellos se pretende justificar la acción social de la empresa, destacando únicamente los aspectos positivos de la misma, lo que, evidentemente, implica no sólo una posición pasiva y de defensa por parte de la empresa, sino también un gran riesgo de manipulación de la información.

Por otra parte, como indica Mugarra (Mugarra, 1995: 249), "lo que los caracteriza es que no conllevan ningún replanteamiento de la gestión empresarial y de sus objetivos primordiales, pues se refieren a acciones claramente separadas del día a día de la empresa".

Las principales críticas que se hacen a estos Balances Sociales son: el riesgo de manipulación de la información para destacar solamente los aspectos positivos y, no menos importante, la ausencia de relación entre la información social que se transmite en estos balances y los objetivos de la empresa y sus Agentes Sociales.

Para evitar el riesgo de manipulación de la información, cada empresa deberá establecer los controles pertinentes, bien ampliando el número de Agentes Sociales implicados en su elaboración, bien mediante la verificación realizada por expertos independientes, al igual que ocurre en la información financiera.

En cualquier caso, cabe afirmar que, como indica el I.N.I. (I N I , 1978: 44), esta primera postura es muy inestable y de escasa viabilidad, ya que no consigue afrontar el problema real de cambio de valores y amplitud de relaciones de la empresa moderna

2.4.1.2. BALANCE SOCIAL DE GESTIÓN

Evidentemente, la empresa que decide utilizar su Balance Social como un instrumento de gestión, asume plenamente su Responsabilidad Social.

En este sentido, los Balances Sociales existentes tienen las siguientes finalidades:

Como sistema permanente y abierto de información, aglutinando en un documento único, en forma de diagnóstico social y normalmente de forma descriptiva, todas las informaciones que la empresa ya posee, generalmente de forma separada, sobre su aspecto social. Su finalidad última consiste en delimitar, objetivar y medir las variables exigencias de los diversos Agentes Sociales con los que la empresa mantiene una relación directa o indirecta. Facilita, así, la toma de decisiones de la empresa al señalar las áreas a tener en cuenta, o la aparición de nuevas tensiones.

Es un paso más con respecto a su utilización como instrumento de relaciones públicas, ya que este diagnóstico social busca transmitir una panorámica del conjunto de la actuación de la empresa en este campo, informando tanto de lo positivo como de lo negativo.

En esta categoría podemos situar al Balance Social francés, ya que en el mismo no hay una fijación de objetivos sociales. El Balance Social francés pretende exponer, al margen de las concepciones que

sobre política social tengan empleadores y empleados, unas cifras que reflejen el contenido de unas determinadas realizaciones sociales.

Se trata, como indica **El Balance Social de la empresa y las instituciones financieras** (Anónimas y colectivas, 1982: 275), de un documento descriptivo que facilita datos, pero que no tiene por objeto interpretarlos⁴⁰.

Así, el verdadero objetivo del Balance Social francés es, como también reconoce **A. Blanco** (Blanco, 1979: 43-44), informar simplemente de los resultados obtenidos por adoptar una determinada estrategia social, sobre la que nada dice. Esta concepción del Balance Social ahoga sus posibilidades informativas, sin resolver el problema de fondo que preocupa a todo programa de investigación.

Como el Balance Social francés no tiene objetivos según indica **Blanco** (Blanco, 1979: 44), "entonces va a ser la sociedad misma la que demande a la empresa el conseguir unas determinadas metas, o va a ser el Estado quien lo imponga, o va a ser la propia empresa quien se fije una jerarquía de valores sociales y la desarrolle".

⁴⁰Por la Ley francesa de 12 de Julio de 1977, el Balance Social debe ser obligatoriamente comunicado al comité y delegados sindicales, a la inspección de trabajo y, en su caso, a los accionistas de la sociedad.

Como *instrumento de información y de rendición de cuentas de su gestión*, ante los diversos Agentes Sociales implicados. Es a lo que, en general, se conoce como Balance Social por la mayor parte de los tratadistas.

Supone un paso más allá, ya que, aunque en una primera fase, recoge exclusivamente las áreas seleccionadas por la empresa o aquellas otras claramente explicitadas por los Agentes Sociales; el Balance Social se diseña pensando en informar a éstos sobre cuestiones de su interés, iniciando así un proceso de *feed-back*, y fomentando la participación de aquéllos en la definitiva concreción de las áreas y en la valoración de la acción social de la empresa⁴¹.

Siguiendo con esta idea, en "El Balance Social de la empresa y las instituciones financieras" (Anónimas y colectivas, 1982: 282) se señala que en la "medida en que el personal de la empresa se enfrenta con sus responsabilidades haciéndose cuestión de las mismas y comprometiéndose a formular un balance, constituye ya una significativa partida del balance mismo. Desde esta visión [...] el balance de la empresa sería punto de partida para avanzar en la construcción de una empresa más comunitaria y participativa

⁴¹Por la Ley francesa de 12 de julio de 1977, la elaboración del Balance Social es de la competencia exclusiva del jefe de la empresa, y el comité, si interviene, lo hace a título puramente consultivo.

inspirada en la colaboración y no en la confrontación, y que el trabajador viera dulcificado su contrato de trabajo, como puro contrato de cambio, «con elementos del contrato de sociedad».

Por lo tanto, como indica el I.N.I. (I.N.I., 1978: 43), "se materializa en un documento periódico, generalmente anual, dirigido a los diferentes Agentes y/o a las organizaciones que los representan, que recoge las actividades desarrolladas y los resultados conseguidos por la Empresa en una serie de áreas consideradas de interés (de objeto de Responsabilidad Social) por parte de aquellos Agentes y de la Dirección".

A pesar de que los contrarios al Balance Social advierten del riesgo respecto a la transmisión de información de la empresa a la competencia, debido a que lo social es indisociable de lo económico y lo técnico, no cabe duda de que la introducción de este Balance Social en las empresas podría constituir no solamente un instrumento empresarial de *participación* y de *negociación*, sino también un importante instrumento de *concertación social*, como indica Rodolfo Crespo, en el dictamen elaborado por la Comisión de

Asuntos Sociales y Empleo del Parlamento Europeo, sobre los Balances Sociales⁴².

Como instrumento de control permanente de la gestión, se configura como un conjunto de diversos cuadros de mando, con diferente destino, contenido, ámbito y periodicidad, y permite controlar el efectivo cumplimiento de la planificación de los objetivos sociales marcados en el Plan General.

Como puede observarse, y de acuerdo con El Balance Social y su aplicación en el I.N.I. (I.N.I., 1978: 43), este enfoque parte de una posición activa de la empresa ante su entorno social, iniciando el proceso de permanente adaptación al cambio e intentando integrarlo en la propia empresa y, en último término, pilotarlo.

Es, sin duda, la más importante utilidad del Balance Social, ya que no sólo permite informar a los distintos Agentes Sociales y negociar con ellos, sino que además ayuda a establecer la planificación de los objetivos sociales (a los que se debe conferir igual importancia que a los económicos), controlando su consecución.

⁴²Citado por Mugarra (Mugarra, 1995: 254) y Crespo (Crespo, 1987: 6).

En este sentido, y aunque en la práctica se haya quedado reducida su utilidad a ser un sistema permanente y abierto de información, al Balance Social francés se le establecen tres objetivos: la *información*, la *concertación* y la *planificación*⁴³, como reconoce **Pièrre Cabanes**, Director de Relaciones Laborales en el Ministerio de Trabajo, cuando se adoptó la ley francesa de Balance Social de 12 de Julio de 1977.

En este mismo sentido se pronuncia **Santiago García Echevarría**, al afirmar que los objetivos sociales deben integrarse en los sistemas de decisión e información a los distintos niveles empresariales, en lo que él llama un *enfoque estratégico del Balance Social*, y al que concibe como un "elemento de planificación empresarial", y no una mera "presentación de cuentas del pasado".

Tal y como indica **Aitziber Mugarra** (Mugarra, 1995: 186), podemos afirmar que "una vez que cada empresa ha analizado sus Responsabilidades Sociales concretas en un momento dado, parece lógico que el siguiente paso consista en enumerar los objetivos sociales de la empresa y operacionalizarlos debidamente a través de unidades estándar. Posteriormente, se deberán medir los resultados

⁴³Citado por Mugarra (Mugarra, 1995: 255) y Cabanes (Cabanes, 1977b: 2).

obtenidos para así poder valorar el grado de cumplimiento de estos objetivos sociales planteados, tal y como se hace respecto a los objetivos económicos”.

También Antonio Freije (Freije, 1978: 80), reconoce que el Balance Social trata de ser una herramienta analítica de control de los objetivos sociales, y, por otra parte, recordamos que el I.N.I. (I.N.I.: 1978: 42) indica que por social entendemos “la introducción explícita del componente social en la Gestión (entendida en sentido amplio) tradicionalmente económica de la Empresa, y que debería materializarse en un Plan Socioeconómico (con objetivos económicos y sociales y medios para alcanzarlos), en unos instrumentos para controlar la efectiva aplicación y consecución de aquellos objetivos y en unos mecanismos que permitan conocer y diagnosticar los nuevos problemas emergentes e ilustrar posteriores decisiones”.

Sin embargo, debemos afirmar que, si bien teóricamente, ésta es la finalidad ideal del Balance Social, no hemos encontrado experiencias realizadas en este sentido.

2.4.2. SEGÚN EL NÚMERO Y TIPO DE LOS AGENTES SOCIALES UTILIZADOS

Es una clasificación muy común y, normalmente, los distintos autores suelen identificar los Agentes Sociales utilizados con los grupos destinatarios del Balance Social. En cualquier caso, podemos encontrarnos Balances Sociales internos y Balances Sociales externos.

Debemos plantearnos si la Responsabilidad Social ha de tener una interpretación restringida o amplia, es decir, si el Balance Social debe limitarse a poner de manifiesto la actuación empresarial en relación con sus empleados, o si debe expresar las repercusiones frente a los diversos estamentos que forman la coalición empresarial.

2.4.2.1. BALANCE SOCIAL INTERNO

Un Balance Social interno tiene en cuenta exclusivamente las relaciones establecidas con los Agentes Sociales interiores a la empresa, aunque, a su vez, puede referirse sólo al grupo de trabajadores o, además, al conjunto de agentes que integran la empresa de "puertas adentro", como son los accionistas, la dirección,

etc., tal y como hemos mencionado al hablar de los Agentes Sociales internos.

Este modelo es muy útil, ya que facilita la gestión de personal, al permitir a los directivos realizar un seguimiento en materia social mediante una serie de indicadores simples.

Como sugiere *El Balance Social de la empresa y las instituciones financieras* (Anónimas y colectivas, 1982: 275), podemos afirmar que las concepciones usuales del Balance Social, no sólo lo ven como expresión de la Responsabilidad Social del empresario, sino que algunas de ellas reducen esa responsabilidad a sus aspectos más estrictamente laborales, de forma que el Balance Social se hace equivalente al balance laboral y lejos de considerar también a los trabajadores como protagonistas, les convierten en el esencial destinatario del mismo. En el plano de la legislación comparada, tal es, de hecho, el planteamiento de la Ley francesa de 12 de julio de 1977.

Así, la mayoría de los *cuadros de mando* para la gestión de personal están dentro de este grupo, aunque contemplan sólo el área de trabajadores.

Además del Balance Social francés, tal y como indica el I.N.I. (I.N.I., 1978: 45), como ejemplo de este enfoque podría señalarse los Balances Sociales realizados por Roussel-Uclaf, Bossard Institut y los modelos auspiciados por la ANACT, Entreprises et Project, etc.

2.4.2.2. BALANCE SOCIAL EXTERNO

En este caso se trata de contemplar exclusivamente las relaciones que la empresa mantiene con los Agentes Sociales situados de "puertas afuera", y, como en el anterior modelo, el ámbito analizado puede referirse a todos o sólo a algún Agente Externo.

Este enfoque es el que ha predominado en Estados Unidos, ya que los Balances Sociales se centran en aspectos en los que la actuación de la empresa era fuertemente contestada en aquel país⁴⁴. En Europa, los distintos balances sociales tienden, influidos por la ley francesa, a no ser exclusivamente externos (aunque sí lo es el caso del National Westminster Bank).

Hay que resaltar que, en algunos casos, estos Balances Sociales han sido promovidos y realizados por organismos o grupos de presión

⁴⁴Se centraban, en gran parte, en temas relacionados con la comunidad local, el medio ambiente, calidad de los productos, etc.

externos a la propia empresa, para evaluar impactos de la empresa sobre áreas específicas (caso del Council of Economic Priorities, Grupos de Consumidores: Nader C., ...).

2.4.2.3. BALANCE SOCIAL GLOBAL

Inicialmente, ya se planteó este enfoque sobre todo en Alemania y otros países del Norte de Europa. La mayoría de los Balances Sociales realizados recientemente pertenecen a este modelo y, evidentemente, ésta es la línea de futuro del Balance Social.

Esta alternativa contempla las relaciones establecidas con todos o alguno de los Agentes Sociales situados tanto interna como externamente a la empresa.

Como indica el I.N.I. (I.N.I., 1978: 46), "esta línea de actuación es la desarrollada en las experiencias de multitud de empresas europeas y americanas (STEAG, Singer, Grupo Fortia, ABT, ...) y está contemplada en la mayoría de los modelos propuestos por organizaciones empresariales, consultoras y grupos de investigación (IDEP, UIMM, Battelle, Matrix Urwick, Universidad de Estocolmo, AICPA, etc.) así como en la concepción del Balance

Social realizada por el sindicato alemán **IG Metal** (que constituye una de las escasas aportaciones al tema realizadas por los sindicatos)".

2.4.3. SEGÚN EL MÉTODO UTILIZADO PARA EXPRESAR LAS RELACIONES SOCIALES ANALIZADAS

Siguiendo a Mugarra (Mugarra, 1995: 270-278), podemos decir que las alternativas utilizadas para resolver el problema de la elaboración del Balance Social han sido muy diversas, cada una con sus ventajas e inconvenientes, y, por tanto, son también muy variadas las tipologías que se pueden establecer para clasificar los balances sociales en función del método utilizado para su confección

Debemos plantearnos, como se indica en (Anónimas y colectivas, 1982: 411) las técnicas “que deben utilizarse para elaborar el Balance Social, esto es, si han de utilizarse determinadas técnicas peculiares asimilables a las técnicas contables convencionales, (partida doble, información monetaria, etc.), o si han de efectuarse además otras técnicas capaces de revelar datos de naturaleza social contenidos en el sistema informativo (contable o no) de la empresa, mediante descripciones verbales, indicadores cuantitativos en términos físicos, monetarios o conjuntos, es decir, si deben emplearse técnicas contables, técnicas no contables o técnicas mixtas”.

En esta tesis, vamos a clasificar estos modelos haciendo referencia al aspecto formal de presentación de resultados, así como al enfoque cuantitativo o cualitativo empleado, es decir, vamos a distinguir aquellos modelos que pretenden cuantificar todas las medidas de aquellos modelos de Balance Social que renuncian a la cuantificación a cambio de poder reflejar los aspectos cualitativos de las relaciones empresa-participes sociales.

Las principales variantes son las siguientes:

2.4.3.1. BALANCE SOCIAL CUALITATIVO

Consisten, principalmente, en la presentación de una serie de documentos literarios redactados en forma de memoria, aunque también admiten la inclusión de gráficos, cuadros y números, constituyendo, por su sencillez, el primer punto de arranque para definir el campo de Responsabilidad Social de la empresa.

Dentro de este grupo podríamos incluir los *Informes Sociales*, término que, como indica Mugarra (Mugarra, 1995: 299), puede hacer referencia a una variedad de posibilidades, aunque en general ha sido utilizado para referirse a los modelos en los que se busca un

acercamiento a los datos cualitativos muy difíciles de cuantificar: “Así, puede hacer referencia únicamente a los posibles programas especiales que la empresa ha establecido para contribuir a resolver alguna cuestión social acuciante; o bien referirse exclusivamente a analizar el impacto que tienen en la sociedad las actividades normales de la empresa; o bien se pueden conjugar los dos anteriores en el mismo informe social”.

Como ejemplo de Informes Sociales podemos destacar, en España, las Memorias e Informes Sociales de **Petronor**.

Además de que pueden ser excesivamente narrativos, el mayor problema que pueden presentar estos Informes Sociales es que, con frecuencia, sólo se detallan los aspectos sociales positivos de la empresa, lo que les convierte en un mero instrumento de relaciones públicas.

En cualquier caso, y teniendo cuidado de no caer en la trampa anterior, estos informes permiten una gran flexibilidad para tratar y presentar los datos cualitativos, lo que, por un lado, tiene la ventaja de poder variar de acuerdo con las necesidades de cada momento, y, por otro lado, presenta la desventaja de la no sistematización.

Precisamente para buscar una mayor sistematización, estos Informes Sociales han ido evolucionando hacia modelos más cuantificables, como son los que utilizan Indicadores Sociales, de los que más adelante hablaremos.

2.4.3.2. BALANCE SOCIAL CUANTITATIVO

2.4.3.2.1. BALANCES SOCIALES BASADOS EN INDICADORES SOCIALES

Para solucionar este problema de la medición de la Responsabilidad Social de la empresa, vamos a centrar nuestra explicación en los Indicadores Sociales⁴⁵.

Aunque son numerosas las definiciones de Indicadores Sociales⁴⁶, en general se considera, por los distintos autores, que son instrumentos de medición de la Responsabilidad Social de la empresa que permiten

⁴⁵ En cuanto a su origen, podemos comentar que si bien se extendieron rápidamente a Europa, surgieron en Estados Unidos cuando a fines de la década de 1960, Raymond Bauer, Mancur Olson, Walter Mondale y otros, propusieron un sistema de "Indicadores Sociales" y un informe social nacional anual. Así, la idea de los Indicadores Sociales fue en sus inicios una respuesta a los enormes problemas de pobreza, salud y desigualdad social y, por tal razón, empezaron aplicándose al análisis por parte del Estado de los grandes problemas del momento; sin embargo, ya a principios de la década de 1970 varios avances logrados enfocaron la tensión sobre el compromiso de la industria privada, y comenzaron a aplicarse al ámbito de la empresa.

⁴⁶ Para mayor profundidad en la evolución de los Indicadores Sociales ver (Bustamante, 1993: 191-192, 207, 240-244).

establecer comparaciones temporales⁴⁷ entre los objetivos a alcanzar con respecto a la Responsabilidad Social de cada empresa, o de distintas empresas, y los niveles realmente obtenidos.

Como indica Mugarra (Mugarra, 1995: 303), "si abundantes son las definiciones de Indicadores Sociales, más aún parecen serlo las posibles clases a distinguir. Así, se diferencian entre indicadores medios e instantáneos, internos y externos, de gasto y de resultado, absolutos y relativos, principales y complementarios, incluso analíticos y descriptivos, y según el objetivo se diferencian entre informativos, de previsión, de orientación y de evaluación, etc".

La distinción más habitual entre los indicadores de la Responsabilidad Social, es la siguiente:

⁴⁷ Sería conveniente que indicáramos la frecuencia de control (trimestral, anual, ...) y los datos de referencia (de los tres últimos años, del último año, etc.) que vamos a utilizar para nuestros Indicadores Sociales.

INDICADORES OBJETIVOS O CUANTITATIVOS:	INDICADORES SUBJETIVOS O CUALITATIVOS:
- Miden datos físicos concretos, fácilmente observables y medibles por terceros⁴⁸.	- Miden la descripción de los sentimientos y percepciones que los individuos o los distintos colectivos sociales tienen sobre los aspectos a analizar⁴⁹.
INDICADORES GENERALES:	INDICADORES ESPECÍFICOS:
- Corresponden a aquéllos que invariablemente participan en el proceso de gestión de la empresa en su totalidad; se puede afirmar que representan variables de amplio aspecto, por cuanto involucran a la empresa en toda su integridad. A modo de ejemplo, las variables de nivel organizacional, como sistemas de comunicación, condiciones de trabajo y seguridad, etc.⁵⁰	- Corresponden a aquéllos que tienen efectos sobre algunos estratos dentro de la empresa.

En cualquier caso, constituyen un primer intento de objetivar y cuantificar las relaciones sociales de la empresa con los diferentes Agentes, pudiendo realizarse esta cuantificación a través de uno o

⁴⁸ Si se usan para medir aspectos más cualitativos, son resultado de un proceso de operacionalización discutible.

⁴⁹ Como indica A. Mugarra (Mugarra, 1995: 304), "los indicadores subjetivos permiten un mejor acercamiento a lo cualitativo, pero se encuentran con los problemas típicos de las encuestas de opinión, como son la elección de las personas representativas a entrevistar, etc.

⁵⁰ Tomado de M. A. Bustamante (Bustamante, 1993: 247).

varios bloques de indicadores, de difícil integración entre sí, de tipo cuantitativo o cualitativo, y expresados o no en términos monetarios⁵¹.

Las funciones de los Indicadores Sociales son, según el I.N.I. (I.N.I., 1978: 31):

- "Reflejar la realidad Social.
- Comparar la realidad Social con los objetivos marcados.
- Explicar las posibles diferencias existentes entre la realidad social y los objetivos.
- Establecer previsiones que se reflejen en los objetivos futuros".

Las principales características de los Indicadores Sociales son:

⁵¹ Aunque varios autores, entre los que destaca A. Freije (Freije, 1978: 81), se muestran decididamente partidarios del uso de indicadores monetarios y no monetarios, advirtiendo que "este planteamiento híbrido obligará por un lado a tener una idea muy clara de los objetivos que se desean conseguir, ya que resulta difícil la valoración compensatoria de las distintas clases de indicadores: físicos, monetarios y humanos. Y, por otro lado, tampoco resulta sencilla la transmisión a terceros de las consecuciones combinadas de los tres tipos de indicadores. Sin embargo, y a pesar de la dificultad que entraña, siempre existirá la posibilidad de poner como objetivo un nivel de satisfacción suficiente en cada indicador y vigilar su marcha progresiva. Más grave nos parece conseguir una relación de causalidad entre indicador y objetivo, tal como hemos comentado precedentemente".

Según Bustamante (Bustamante, 1996: 226-227):

- Deben ser *actuales* (no obsoletos), desde el punto de vista teórico.
- Han de *cubrir todos los aspectos* relevantes de la realidad que intentan representar.
- Deben ser *selectivos*, representando únicamente las variables más relevantes.
- Deben adoptar un *orden de prioridades*, necesitando una ponderación periódica.
- Deben ser *posibles*, al existir información suficiente para su creación y medición.
- Será necesario *subdividir las variables principales* en un segundo listado de variables y así sucesivamente, hasta llegar a la mínima significación teórica individual de las últimas variables o hasta alcanzar grados de dificultad de soporte empírico insalvables.
- Deben ser *válidos*, en cuanto a su significación semántica respecto al concepto teórico que representan.
- Han de expresarse en la forma más *simple y comprensible* posible.
- Deben ser *fiables*.
- Deben ser lo más *significativos* posibles, al englobar el mayor volumen y calidad de información.
- Deben ser considerados positivos o negativos, pero *no neutros*.
- Deben referirse a *realizaciones objetivas* de la empresa, estadísticamente demostrables, aunque, al menos una variable deberá estar representando las opiniones subjetivas de dichos colectivos.
- Además de *sumables*, los indicadores han de ser *agregables* de forma directa.
- Han de expresarse en un *mismo sentido*, positivo (deseado) o negativo (no deseado); de otra manera, la suma no sería significativa.
- Los indicadores deberán estar expresados de forma que *comparen útilmente sus grados de eficacia relativa*. Se adopta en la mayoría de los indicadores, el principio de probabilidades (casos producidos/casos posibles).
- Han de ser utilizables para *cometidos diversos*.

Según otros autores, las características de los Indicadores Sociales son:

Según I.N.I. (I.N.I., 1978: 33)	Según Freije (Freije, 1978: 82)
- Deben estar integrados por variables que permitan explicar la realidad social. - Deben gozar de estabilidad y, por lo tanto, ser susceptibles de utilizarse para comparaciones en el tiempo. - Deben ser los adecuados con el fin de que respondan al concepto que previamente ha sido imaginado por el investigador.	- Deben recoger en su movimiento el del objetivo social al que representan, si es posible que tengan autonomía respecto a otras influencias ajenas al objetivo social. - Lógicamente, que dicho objetivo social tenga relación con alguno de los grupos implicados en la empresa. - Deben tener el mayor grado de homogeneidad, es decir, que recoja si es posible un objetivo o un aspecto del mismo. Cuanto más analítica sea una medida, será más eficaz como tal.

Aitziber Mugarra nos explica en su tesis doctoral (Mugarra, 1995: 303-305), las ventajas e inconvenientes de los Indicadores Sociales en general como método de medición de la Responsabilidad Social de la empresa. Expresamos sus aportaciones en el siguiente cuadro:

VENTAJAS	INCONVENIENTES
1. Su objetividad, en cuanto que habitualmente se basan en informaciones de fácil comprobación. 2. Su mayor ventaja estriba en el hecho de que permiten la comparación, bien sea a lo largo del tiempo dentro de la misma empresa, bien sea en un mismo momento comparando los resultados con los objetivos planteados previamente, o bien sea también en un mismo momento pero entre diferentes empresas⁵².	1. Aunque supone un paso en el tratamiento de lo cualitativo, quedan aún problemas técnicos por resolver en cuanto a todo el proceso de operacionalización y otros aspectos. 2. Facilitan la comparación, sobre todo si se hace a lo largo del tiempo. Ello obliga a que el catálogo de Indicadores Sociales a utilizar se mantenga constante, lo cual comporta un riesgo de rigidez en la medida en que las necesidades informativas evolucionen⁵³. 3. Dentro de estos modelos de Indicadores Sociales, los hay algunos con mayores aspiraciones en cuanto a sistematización, por lo que buscan configurar un conjunto integrado y lo más completo posible de Indicadores Sociales, que pueda incluso resumirse gracias a determinadas agregaciones. Estas aspiraciones tropiezan con problemas adicionales, por ejemplo, en cuanto a la diversidad de unidades de medida, lo que dificulta la valoración compensatoria, el solapamiento parcial de varios indicadores, etc.

Dentro de este grupo se sitúan la mayor parte de las experiencias realizadas en Europa o recomendadas por diversos grupos de

⁵² Ésta es una de las razones por las que el método ha sido tan utilizado para abordar el tema social en la empresa. De hecho, la capacidad informativa de un Indicador Social sólo aparece en la medida en que se compara con algo.

⁵³ Ésta es una de las críticas que se hacen a los modelos legales francés y portugués, que utilizan esta herramienta para configurar el Balance Social.

investigación. Entre otros, se incluyen aquí la ley francesa de Balance Social, la legislación portuguesa, el modelo IDEP, las propuestas del grupo de trabajo de AICPA, el Balance Social del First National Bank of Minneapolis, el Balance Social del I.N.I., el modelo propuesto por Francisco Parra Luna, etc.

En este grupo, también, cabría incluir aquellos Balances Sociales que utilizan básicamente el método de *encuestas de opinión*, en la medida que son las encuestas de opinión el medio para el cálculo de los Indicadores Sociales subjetivos. Su pretensión es, por lo tanto, evaluar la actitud de diferentes Agentes Sociales ante la empresa⁵⁴, con el inconveniente de que no sólo dicha actitud es vulnerable a hechos puntuales⁵⁵, sino que, por otro lado, debemos ser conscientes del costo que puede suponer la repetición con cierta periodicidad a una muestra lo suficientemente representativa de la población, sobre todo si ésta es grande.

Algunos de los problemas que presenta la realización de entrevistas, son los siguientes:

⁵⁴Garrido y Rodríguez definen la encuesta de opinión aplicada al Balance Social como "aquella búsqueda y detección de las actitudes, ideas, creencias, imagen, etc..., que acerca de la empresa puedan tener los diferentes partenaires sociales". Citado por A. Mugarra (Mugarra, 1995: 307).

⁵⁵En este sentido es criticable, por ejemplo, dar un incentivo económico justo antes de proceder a la realización de la encuesta.

- Poca homogeneidad de los grupos a quien se explora.
- Coste elevado que implica una consulta a un colectivo grande y parcelado de individuos.
- Mayor o menor habilidad del encuestador para explorar las motivaciones de los encuestados.
- Que no se conserva el grado de anonimato que se tiene cuando las respuestas son por escrito e individuales.
- La no ponderación de los centros de trabajo, si todos los centros tienen el mismo número de elementos en los comités con independencia del número de trabajadores.
- La poca representatividad imputable al comité de Empresa.
- El tratamiento no unánime dado en el seno de los comités al cuestionario.
- Si nos limitamos a encuestar al colectivo de trabajadores, hacen más restrictivos los modelos de Balance Social que de ellas se deriven en el área de la Responsabilidad Social de la empresa, ya que los trabajadores aun siendo muy importantes, constituyen una parte, no el todo.

Entrarían en este grupo los Balances Sociales de la empresa francesa Singer y el primer Balance Social realizado por ENCE (Empresa Nacional de Celulosas) y Metalúrgica Santa Ana, además de todos

aquellos enfoques internos previos a la realización de Balance Social en sentido más estricto.

Dando un paso más allá, si se utilizan los Indicadores Sociales para evaluar el grado de obtención de los objetivos que la empresa ha fijado, de forma clara y precisa, previamente para un determinado periodo, estamos hablando de *contabilidad por objetivos*, y de utilización del Balance Social como instrumento de control y de planificación, que integra en un único proceso de información los elementos económicos y sociales específicos para cada empresa, lo que imposibilita, por su parte, la comparación interempresarial.

En esta línea están los Balances Sociales de empresas alemanas como *Deutsche Shell A.G.*, el de la empresa sueca *Fortia*, el de la Cooperativa Suiza *Migros*, etc.

2.4.3.2.2. BALANCES SOCIALES BASADOS EN MÉTODOS CONTABLES

Muchos autores no consideran positiva la adopción de modelos contables que midan los aspectos sociales de la empresa. Así, A. Freije (Freije, 1978: 81) indica textualmente que "la sujeción a una

sistemática contable sólo podría justificarse si dicho tratamiento aportase a la empresa la garantía de globalidad del tratamiento de las medidas sociales. Hasta cierto punto, en las relaciones económicas existe esa garantía de globalidad garantizada por la contabilidad (con las limitaciones que todos conocemos y que no es este lugar para ponerlas de manifiesto); sin embargo, la actuación social no tiene el mismo mecanismo de llegada de documentación que la actividad económica. En ésta, el tercero interesado se encargará de que llegue a la empresa el documento acreditativo de su derecho (factura, correspondencia, etc.). En los objetivos sociales no existe este tipo de comprobantes aunque existan terceros afectados (v. gr. ruidos, etc.) ; por ello el excedente social (medido económicamente), ya resulte a favor de la empresa o de la comunidad, no ofrece ninguna garantía por el propio tratamiento contable de que recoja todos los efectos sociales de la actuación empresarial, [...] dependiendo en último término de la capacidad de análisis de los hombres encargados de medir los impactos sociales. Si esto es así, no parece existir razón alguna para someternos a la técnica contable, viéndonos obligados a despreciar importantes indicadores”

Sin embargo, como indica el I.N.I., “en la línea de una mayor cuantificación de todas o algunas relaciones sociales, van

generalizándose los Balances Sociales que descansan fundamentalmente en la valoración, en términos monetarios, de los desembolsos realizados por la empresa a los diversos Agentes Sociales", inspirándose para ello, en técnicas contables clásicas (I.N.I., 1978: 48).

Las mencionadas aportaciones monetarias de la empresa pueden formalizarse dentro de un sistema relativamente cerrado, como es el método del *Valor Añadido* y su distribución, por la *contabilidad de excedentes*, o en un sistema que busca establecer una cuenta de resultados económicos y sociales, denominado por la mayoría de los autores como *Balances Socioeconómicos*.

El método del *Valor añadido*³⁶ se utiliza como complemento del Balance y de la cuenta de pérdidas y ganancias contables, desarrollando una cuenta de valor añadido, al incluir aspectos sociales a los datos facilitados por la contabilidad financiera.

Mugarra (Mugarra, 1995: 280) indica que "las cuentas de valor añadido consisten en el cálculo del valor añadido bruto del periodo estudiado mediante una reclasificación de la información: se deducen

³⁶El valor añadido es la diferencia entre las ventas y las compras (exceptuando las inversiones en bienes de equipo y el pago de la mano de obra) que realiza una empresa, tanto de bienes como de servicios.

de los ingresos todos aquellos gastos correspondientes a los bienes y servicios consumidos necesarios para obtener los ingresos, pero siempre y cuando hayan sido adquiridos en el mercado exterior. Si a dicho valor añadido bruto le restamos las amortizaciones correspondientes, obtenemos el valor añadido neto. Pero lo más interesante de dichas cuentas a efectos del Balance Social, es que incluyen también un estudio de la distribución de dicha magnitud entre los diferentes Agentes Sociales de la empresa: a los trabajadores mediante los salarios, a los prestamistas de fondos a través de los intereses, a los accionistas a través de sus dividendos, al Estado a través de los impuestos pagados, etc”

Evidentemente, su principal inconveniente es que sólo reflejan información parcial, ya que únicamente utilizan datos ya contabilizados y valorados en unidades monetarias, y además, aunque permiten comparar los rendimientos económicos de sucesivos periodos, no entran a analizar el porqué de las diferencias, ni en qué medida son el resultado de la participación de cada Agente Social

En cualquier caso, suponen un cambio de perspectiva interesante, ya que al utilizar una valoración en términos monetarios, parece garantizarse una cierta objetividad en la interpretación de los datos,

e incluso permiten hacer un seguimiento de la evolución a lo largo del tiempo de la distribución del rendimiento económico de la empresa, como resultado del esfuerzo conjunto de todos sus integrantes (no sólo de los accionistas, como expresa la contabilidad financiera).

Ejemplos de empresas que añaden cuentas de valor añadido a sus Balances Sociales son la Cooperativa suiza Migros y el Banco de Bilbao.

Otro de los métodos contables que hemos indicado es la *contabilidad de excedentes*⁵⁷. Como indica Mugarra (Mugarra, 1995: 285), "dicho método se basa en la comparación de las cuentas de explotación correspondientes a dos ejercicios sucesivos, en las que se disocian todas y cada una de sus partidas en cantidad y precio, lo que permite:

- * Por un lado, calcular el excedente generado o surplús de productividad global, que definiremos como la diferencia entre el incremento en los bienes producidos y el

⁵⁷Para más información sobre el tema ver (Mugarra, 1995: 284-289).

incremento en los factores consumidos, valorándose en unidades monetarias ambos incrementos.

- * Pero además, esa disociación de las diferentes partidas en cantidad y precio, permite analizar qué parte de esa variación en el excedente de un año para otro es debida a variaciones en los precios y qué parte a variaciones en las cantidades.
- * Y, por último, permite observar la distribución de dicho excedente entre los distintos Agentes Sociales y la evolución de dicha distribución”.

Por su parte, el *Balance Socioeconómico* es el modelo basado en métodos contables más ambicioso de valoración de los aspectos sociales de la empresa, ya que pretende formalizar unas cuentas que escogen conjuntamente las relaciones económicas y sociales de la empresa, configurando cuentas de explotación, de resultados y balances socioeconómicos, con la pretensión de poder llegar a determinar cuál es el beneficio social neto de la empresa.

La contabilidad socioeconómica es similar a la financiera, en el sentido de que comparten las mismas técnicas y conceptos. Sin embargo, la contabilidad socioeconómica determina el beneficio neto para cada uno de los interlocutores de la actividad de la empresa, no solamente de los accionistas.

No sólo podemos encontrar dificultades para la obtención de la información, sino que, como indica el I.N.I. (I.N.I., 1978: 48), la utilización de este tipo de Balance implica la adopción de criterios muy discutibles para evaluar determinadas actuaciones, ingresos y costes sociales de la empresa, cuya cuantificación se considera en general como imposible, ya que parte de la suposición de que todos los beneficios y costos sociales se pueden medir en términos monetarios.

A pesar de los inconvenientes del Balance Socioeconómico, su utilización también presenta ciertas ventajas, entre las que podemos destacar las siguientes:

1. Considera las acciones sociales como verdaderas inversiones y no como meros costes, al comparar los costes con los beneficios correspondientes.

2. Aporta una información significativa y resumida para cada Agente Social al calcular el resultado social neto, tanto global como para cada uno de dichos Agentes Sociales.
3. Aporta una información para la planificación.

Esta vía, si bien ha sido desestimada por su dificultad por la mayoría de las compañías, ha sido sobre todo desarrollada por la empresa consultora americana A.B.T., aunque existen además otras aportaciones similares como Sater, Linower, el Socio-Economic Operating Statement, ...). En esta misma línea está el modelo de cuenta de resultados presentado por Estes (Estes, 1976: 96), quien considera los mismos grupos sociales, pero la formulación es más sencilla y muy semejante al establecimiento de un nuevo criterio de costos e ingresos.

A continuación exponemos, por su importancia, las críticas de E. Claver Cortés (Claver, 1985: 456-457) al modelo de Balance Social de A.B.T., caracterizado por el alto grado de síntesis y la aplicación del modelo contable financiero en el campo social:

- “Un desmedido interés en mostrar los flujos sociales en términos monetarios, cuando indiscutiblemente existen acciones sociales de difícil o imposible cuantificación tanto monetaria como no monetaria,
- las hipótesis para su cálculo son rígidas y restrictivas,
- valora a precios actuales el valor futuro de su equipo humano,
- es igual el valor que la forma confiere al coste de las acciones sociales y los beneficios que tales acciones reportan a determinados grupos participantes,
- hay quienes consideran el modelo ABT concebido más con objetivos publicitarios de la firma que con objetivos de contribución científica”.

2.4.4. SEGÚN EL NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN SU REALIZACIÓN DE LOS DIVERSOS AGENTES SOCIALES

Vamos a hacer hincapié en lo siguiente: quién define la Responsabilidad Social que se mide, quién obtiene los datos necesarios e indicadores utilizados y, finalmente, quién valora los resultados obtenidos.

Podemos hacer la siguiente reflexión, como se indica en *Anónimas y Colectivas* (Anónimas y Colectivas, 1982: 282): " Si se entiende que el balance es expresión de la actividad social de los empresarios o, específicamente, de los directivos, es claro que a ellos y de manera más concreta, a los responsables de la política de personal, incumbe en exclusiva su elaboración. Si, por el contrario, se piensa [] que al analizar la Responsabilidad Social de una empresa no pueden permanecer al margen de la misma los aportadores de trabajo, es claro que también ellos deben intervenir en la elaboración del balance. El tema no es nuevo, pues cuando se hable en la doctrina francesa de elaboración unilateral o de elaboración participativa, se está aludiendo a esta importante cuestión, aunque sea desde perspectivas distintas a las nuestras".

Desde este enfoque cabe distinguir los siguientes tipos:

2.4.4.1. BALANCE SOCIAL UNILATERAL

En estos Balances Sociales, tanto la decisión inicial como, sobre todo, la definición de su contenido, método de trabajo y valoración de resultados, corren exclusivamente a cargo de un solo Agente Social.

Es evidente que, en la mayoría de los Balances Sociales de este tipo, el único Agente Social interviniente es la Dirección General (o alguna Dirección Específica de la empresa, pero siempre ligada al grupo de "directivos").

Este tipo de Balances Sociales es, ciertamente, el caso más habitual y, en principio, no se pretende la publicación de este tipo de Balances Sociales, sino utilizarlos para la gestión de personal.

Gran parte de los *cuadros de mando* de las empresas entrarían en este grupo, así como parte de los Balances Sociales realizados en U.S.A. bajo el término genérico de "Audit Social" y, aunque con un contenido más amplio y una mayor asunción de la Responsabilidad

Social de la empresa, también cabría incluir aquí el modelo elaborado por la consultora **Battelle** (Ginebra).

En este sentido, **Battelle** (Instituto de Investigación Social), elabora un modelo de Balance Social desarrollado de forma exhaustiva por la dirección, y propone la adopción de este modelo en la empresa para uso interno de la misma, no impidiendo la publicación de algunas de sus partes. El Balance Social de **Batelle** es entendido como un sistema global de información social (Bonai, 1977b: 9), que presenta las siguientes características básicas, como describe E. Claver (Claver, 1985: 498-499):

1. "Desarrolla una idea exhaustiva de lo social"⁵⁸.
2. Supone un esfuerzo considerable, no exclusivo de cuantificación⁵⁹.
3. Se desarrolla en un marco internacional.
4. Se adapta a todos los sectores económicos.
5. Tiene una finalidad práctica"

⁵⁸Battelle entiende el aspecto social como "todo aquello que tiene una incidencia en el bienestar de los individuos".

⁵⁹Considera a la empresa relacionada con cinco grupos sociales determinados: personal, consumidores, colectividades, agentes económicos y accionistas.

2.4.4.2. BALANCE SOCIAL CON PARTICIPACIÓN PARCIAL DE ALGUNOS AGENTES

Como indica el I.N.I. (I.N.I., 1978: 50), "en este grupo también el proceso básico corre a cargo de un Agente Social que suele reservarse el poder de decisión sobre los objetivos finales del Balance Social, de su contenido fundamental y de su valoración final, aunque pretende implicar en su elaboración a otros Agentes Sociales. Contrariamente al caso anterior, suele darse a conocer sus resultados (totales o parciales) a los diferentes Agentes que intervienen".

Pertenecen a este grupo los Balances Sociales basados en encuestas al personal realizadas por la dirección, en los que la única participación de los trabajadores es contestar a las cuestiones previamente formuladas.

Es evidente que también pertenecen a este grupo los Balances Sociales legales francés y portugués, ya que el Estado define las áreas analizadas, a través de qué indicadores y la valoración final del proceso, siendo los directivos de las empresas los que obtienen los datos e informan al comité de empresa sobre el proyecto de Balance Social elaborado.

A estos efectos, cabe entender la creciente valoración del Balance Social como instrumento de concertación de la empresa con otros Agentes Sociales implicados, ya que, como indica Mugarra (Mugarra, 1995: 263), la Ley francesa establece que “el proyecto elaborado por la dirección debe ser entregado al comité de empresa, para su información y opinión, y comunicado a los delegados sindicales, aunque no es obligatorio que el Balance Social definitivo incluya las modificaciones propuestas por el comité de empresa o de centro de trabajo.

Es un grado de participación parcial, que sin duda dejó insatisfechos a los representantes de los trabajadores, que aspiraban a una participación mayor”.

2.4.4.3. BALANCE SOCIAL MULTILATERAL

El I.N.I. (I.N.I., 1978: 50) señala que en el límite exigiría la participación de todos los Agentes Sociales en la determinación del qué analizar, en el modo de realizarlo y de la valoración final de los resultados obtenidos.

Aunque son varias las aportaciones teóricas sobre la necesidad de la máxima implicación de los Agentes Sociales en la formulación, realización y valoración del Balance Social, no hemos encontrado ninguna experiencia práctica en esta línea tan ambiciosa.

2.5. PRINCIPALES MODELOS DE ELABORACIÓN Y UTILIZACIÓN DEL BALANCE SOCIAL

Por otra parte, si de algo nos hemos dado cuenta en el análisis del Balance Social es la falta de un proceso estandarizado para su elaboración e implantación.

Incluimos a continuación las más completas definiciones de las etapas a seguir:

En opinión de J. A. Ruscyk (Ruscyk, 1988: 79), un posible proceso es el siguiente:

1. Establecimiento de objetivos sociales.
2. Establecimiento de predictores de los objetivos.
3. Establecimiento estándares de consecución.
4. Evaluación de resultados, en comparación con los estándares.
5. Actuar para reforzar los positivos y corregir los resultados negativos.

Alain Chevalier (Chevalier, 1976: 46), por su parte, define de la siguiente manera las etapas de la investigación realizadas por su

equipo, y que han dado origen al libro *Le Bilan Social de l'entreprise*:

- Una fase de presentación del cuestionario y de la nomenclatura provisional, al grupo de responsables encargados del estudio y de la constitución de las comisiones de trabajo.
- Una fase de trabajo en comisión, al final de la cual han sido hechas proposiciones concernientes a la creación de indicadores, la reformulación de nomenclatura y las primeras proposiciones de acción.

Por otra parte, Dangerfield (Dangerfield, 1979: 4) señala que el proceso de elaboración e implantación del Balance Social es el siguiente:

- 1.- Aceptación de la Responsabilidad Social de la empresa.
- 2.- Identificación de los valores de la empresa.
- 3.- Identificación y concreción de los objetivos que la empresa asume como parte de su Responsabilidad Social.

- 4.- Cuantificación de las realizaciones sociales de la empresa. Las valoraciones propuestas incluyen unidades monetarias, físicas y humanas.
- 5 - Explicación sobre las desviaciones entre los objetivos y las realizaciones sociales de la empresa.
- 6.- Fijación de los objetivos sociales de la empresa para el período siguiente.

M. A. Bustamante (Bustamante, 1996: 224-225) indica, con relación a las aplicaciones realizadas en el contexto europeo, específicamente en los países de Francia y España, que es posible identificar un cierto modelo y un cierto procedimiento general de análisis y puesta en práctica de los Balances Sociales, este procedimiento general tiene las siguientes etapas:

- 1 Determinación de la Responsabilidad Social de la empresa y decisiones iniciales del modelo
- 2 Definición, selección y elaboración de los indicadores
3. Recopilación, medición y procesamiento de datos.
- 4 Análisis global y estratificado de datos, y definición de conclusiones y recomendaciones viables

José María Salas Puig (Salas, 1980a: 323) nos indica que, resumiendo las fases por las que transcurre la vida del Balance Social francés⁶⁰, podemos agruparlas en :

1. Elaboración previa por parte de la empresa de un borrador y comunicación a los delegados sindicales y comité (de empresa o del establecimiento).
2. Discusión y aprobación del Balance Social a nivel de establecimiento.
3. Discusión y aprobación, ,previa presentación, del borrador a nivel de empresa.
4. Difusión obligada.
5. Difusión voluntaria, vinculada o no al estado.

Peretti, por su parte, nos plantea un calendario de elaboración y aplicación concreto (Salas, 1980a: 128):

1. Descubrimiento del problema.
2. Estudio previo.
3. Decisión.

⁶⁰Según se indica en la misma obra (p. 364) el Balance Social francés es más un inventario de datos que una comparación fiable entre objetivos y realizaciones, aunque las fases teóricas pasen por la definición de objetivos, sistema de valores de la empresa, identificación, medida del comportamiento y determinación del sistema de recogida y distribución de datos.

4. Adopción del modelo.
5. Selección de indicadores.
5. Recogida de datos.
7. Redacción del Balance Social.

J. M. Salas (Salas, 1980a: 204) indica que Batelle⁶¹ nos plantea la siguiente metodología del modelo que propone de Balance Social:

1. Determinación y estructuración de los elementos constitutivos de la Responsabilidad Social de la empresa:
 - Campos de responsabilidad.
 - Aspectos de acción e inversiones sociales.
 - Establecimiento de indicadores cuantitativos.
2. Identificación de las informaciones y recogida de los datos correspondientes:
 - Interlocutores sociales responsables (internos y externos),
 - Establecimiento del banco de datos de base

⁶¹Tomado del original de INSTITUTO BATTELLE: "Bilan et climat social". *Cahiers Français* noviembre-diciembre de 1977, pp. 35-39.

3. Elaboración de instrumentos de gestión de la Responsabilidad Social de la empresa:

- Indicadores Sociales.
- Cuentas de gestión.
- Cuentas de balance.
- Cuentas de resultado.
- Ratios de gestión.

El modelo de Balance Social propuesto por Aitziber Mugarra (Mugarra, 1995: 553-555) sigue las cuatro fases principales propuestas por Paul Lazarsfeld:

1. Establecer la representación literaria del concepto a medir, es decir, de los principios básicos de la empresa.
2. Delimitación y análisis de las dimensiones o aspectos comprendidos en cada uno de los principios del decálogo⁶².
3. Seleccionar los indicadores de las dimensiones anteriormente definidas⁶³.

⁶²Como variable intermedia entre el principio y el indicador, se define la dimensión como aquella categoría genérica que identifica algún aspecto importante del principio. A pesar de referirse a un aspecto teórico relevante del principio, aún mantiene un nivel de abstracción tal que le impide ser directamente operacionalizable.

4. Síntesis de toda esta información a través de índices globales⁶⁴.

⁶³En la medida de lo posible, A. Mugarra no se ha limitado a un solo indicador por dimensión, sobre todo teniendo en cuenta que la relación entre indicador y dimensión a medir no siempre puede ser directa, ya que P. Larzarsfeld señalaba que la relación entre cada indicador y el concepto fundamental queda definida en términos de probabilidad y no de certeza, por lo que recomendaba utilizar un gran número de indicadores.

⁶⁴ Aitziber Mugarra no desarrolla esta fase, debido a que si bien determinadas experiencias previas (entre las que podemos citar la propuesta de PARRA LUNA) se animan a abordar esta cuarta fase, los problemas que surgen son numerosos.

2.5.1. INFORMACIÓN DE AYUDA PARA EL ESTABLECIMIENTO DEL NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN LA ELABORACIÓN Y UTILIZACIÓN DEL BALANCE SOCIAL

Una vez tomada la decisión de elaborar y utilizar un Balance Social en la empresa en cuestión, la Dirección General debe decidir cuál es la persona o el equipo responsable de su elaboración y utilización, es decir quién o quiénes van a estar implicados y en qué medida.

Muchos son los autores y experiencias que se inclinan por la creación de una comisión formada, además de por la Dirección General y la Dirección de Recursos Humanos, por un equipo multidisciplinario.

¿Por qué una comisión formada por un equipo multidisciplinario?

Porque los agentes y áreas de Responsabilidad Social son diversos y afectan a varios ámbitos de la empresa, por lo que distintos especialistas de la misma pueden dar informaciones y opiniones válidas al respecto. Por otra parte, no es conveniente que sean únicamente el Director de Recursos Humanos y la Dirección General los que estén comprometidos con el proyecto.

La diferencia entre la mayoría de las entidades financieras es delimitar quién forma parte de esa comisión, por lo que, como ya hemos explicado anteriormente, existen distintas opciones a considerar en cuanto al PROCEDIMIENTO a seguir para la elaboración y utilización del Balance Social⁶⁵:

UNILATERAL: Están implicadas la *Dirección General*, la *Dirección de Recursos Humanos* (sea cual fuere la denominación que adquiera en cada empresa) y, un *Comité de Dirección* que reúne a los directores operativos.

PARTICIPATIVO LIMITADO: Implica, además, *Grupos de Trabajo* compuestos por miembros que pertenecen a diferentes funciones de la empresa y a diferentes niveles jerárquicos.

⁶⁵En ninguna experiencia conocida se han incluido personas ajenas a la empresa (ej: clientes, proveedores, etc.) por lo que vamos a limitar nuestro modelo a los agentes sociales internos a la empresa mencionados, con el convencimiento de que, cuando las empresas estén mejor preparadas y mentalizadas, podrán también incluir otros agentes sociales en la elaboración de posteriores ediciones de Balances Sociales.

PARTICIPATIVO AMPLIO: *Implica Grupos de Trabajo que incluyen también Representantes del Personal.*

Cada uno de los grupos integrantes de la comisión de elaboración e implantación del Balance Social, puede asumir cuatro tipos de responsabilidades en cada etapa:

Responsabilidad de LIDERAZGO de la comisión, asumiendo la iniciativa y la responsabilidad de la superación de los objetivos de cada etapa.

Responsabilidad de PARTICIPACIÓN, colaborando en las distintas funciones que cada etapa requiera.

Responsabilidad de DECISIÓN, aprobando las conclusiones de cada etapa.

Posición de NO INTERVENCIÓN, ya que en todas las etapas no es necesaria la intervención de todos los niveles responsables.

En definitiva, la Dirección General deberá aprobar qué persona o personas serán las responsables de su cumplimiento, es decir, la Dirección General debe decidir qué procedimiento va a utilizar la empresa para elaborar y utilizar el Balance Social, si el procedimiento unilateral, el participativo restringido, o el participativo amplio, y qué tipo de responsabilidad va a tener cada persona/grupo de la comisión en cada una de las etapas de elaboración y utilización del Balance Social.

Vamos a explicar cada uno de los procedimientos.

PROCEDIMIENTO UNILATERAL:

Recordamos que en este procedimiento están implicados exclusivamente la Dirección General, la Dirección de Recursos Humanos (sea como fuere la denominación que adquiriera en cada empresa), y un Comité de Dirección que reúne a los directores operativos.

En todo el proceso quedan excluidos los grupos de trabajo ajenos a la alta dirección, con o sin representantes de personal.

Por otra parte, en cada una de las etapas, no tienen por qué intervenir tanto la Dirección General, como la Dirección de Recursos Humanos, como el Comité de Dirección⁶⁶.

Las ventajas de este procedimiento respecto al participativo, son principalmente dos:

- La simplificación de las funciones a realizar para la superación de cada etapa.
- La rapidez de la toma de decisiones.

⁶⁶La experiencia nos indica que aunque en la mayoría de las empresas el Comité que reúne a los directores operativos interviene sólo a nivel de la adopción de la nomenclatura, su participación se justifica por las siguientes razones:

- esta participación condiciona la utilización posterior del Balance Social (el Director de fábrica es el usuario específico del documento),
- las preocupaciones de los directores operativos deben reflejarse en el documento.

PROCEDIMIENTO PARTICIPATIVO:

Utilizado por las entidades financieras que consideran que la unanimidad sobre el contenido y utilización del Balance Social es necesaria. Esta unanimidad sólo puede conseguirse mediante el intercambio de información para permitir un acuerdo sobre los conceptos y los datos.

Las ventajas de este procedimiento son garantizar:

- una mejor coordinación inter-empresa,
- una mejor difusión de la información,
- el diálogo entre personas de categorías diferentes, y
- la implicación de éstas en un trabajo que, recibido muchas veces al principio con escepticismo, les ha interesado ampliamente más adelante

Este procedimiento participativo, puede ser limitado o amplio.

Vamos a describir ambos casos

PROCEDIMIENTO PARTICIPATIVO LIMITADO

Mediante este procedimiento, las personas o grupos implicados en la elaboración y utilización del Balance Social son, como ya hemos indicado, las siguientes:

- Dirección General
- Dirección de Recursos Humanos
- Comité de Dirección, formado por los directores funcionales
- Grupos de trabajo formados por mandos intermedios, sin representantes de personal.

Cada empresa debe decidir, en primer lugar, si hace participar de una manera voluntaria u obligatoria, a los mandos intermedios en los Grupos de Trabajo que colaboran en la elaboración y utilización del Balance Social⁶⁷.

⁶⁷ J. M. Peretti (Peretti, 1977a) nos indica que "las dificultades encontradas para la constitución de grupos de estudio, que permitan una participación del personal en la elaboración del Balance Social, son numerosas. Varias empresas alegan la poca motivación de sus mandos en cuanto a la "dimensión social de su actividad". La necesidad de un esfuerzo de formación y de sensibilización previa se pone claramente de manifiesto. Las empresas que han introducido, por medio de una formación adaptada, la dimensión social en la concepción del papel de sus mandos, son las que han tenido más éxito en la aplicación de una elaboración participativa".

Normalmente, en las experiencias ya existentes, los grupos de trabajo formados voluntariamente por mandos intermedios, realizan trabajos que corresponden a alguna o varias de las etapas siguientes, a partir de una nomenclatura determinada:

- selección de indicadores
- recopilación de datos
- redacción del informe.

PROCEDIMIENTO PARTICIPATIVO AMPLIO:

Los representantes de personal pueden participar de varias formas en el proceso de elaboración y utilización del Balance Social:

La primera forma se puede producir cuando su participación se limita a la solicitud de un parecer consultivo del Comité de Empresa durante la presentación de la edición del Balance Social.

La segunda forma se produce cuando se cuenta con representantes del personal para la adopción de una nomenclatura y selección de los indicadores, antes de la recopilación de cualquier dato.

La tercera forma, la más ambiciosa, se da cuando se cuenta con los representantes del personal tanto para la adopción de una nomenclatura y selección de indicadores, como para la recopilación de datos y redacción del Balance Social.

En este sentido, J. M. Peretti (Peretti, 1977a) nos indica que la experiencia francesa muestra que globalmente, a los representantes del personal les ha sido posible simplemente criticar o completar las nomenclaturas y los indicadores, después de la presentación de un primer documento⁶⁸.

⁶⁸Entre las razones presentadas por las empresas, se han mencionado :

- el poco interés hacia los trabajos de la elaboración (las reticencias sindicales referentes al proyecto gubernamental limitaron la participación cuando la dirección era favorable a ello).
- la falta de competencia y de formación técnica de los representantes del personal. Varios Directores de Personal subrayan el carácter técnico, más que social, de los trabajos relativos a la elaboración del Balance Social.

SEGUNDA PARTE: ANÁLISIS EMPÍRICO

**CAPÍTULO III: ANÁLISIS ESTADÍSTICO DEL BALANCE
SOCIAL EN EL SECTOR BANCARIO
ESPAÑOL.**

3.1. OBJETIVOS PERSEGUIDOS

Los objetivos de esta parte empírica de la tesis son:

1er. Objetivo:

DETERMINAR CUÁLES SON LAS ENTIDADES BANCARIAS EN ESPAÑA QUE REALIZAN BALANCE SOCIAL, ASÍ COMO LAS CAUSAS PARA TOMAR LA DECISIÓN DE REALIZARLO.

2º Objetivo:

DETERMINAR CUÁLES SON LAS CAUSAS PARA QUE LAS ENTIDADES FINANCIERAS DECIDAN NO REALIZAR BALANCE SOCIAL.

3er. Objetivo:

DESCRIBIR ALGUNOS FACTORES DIFERENCIADORES DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS ESPAÑOLAS QUE REALIZAN BALANCE SOCIAL RESPECTO DE AQUELLAS QUE NO LO REALIZAN.

3.2. LIMITACIONES AL ÁMBITO DEL ESTUDIO EMPÍRICO

Al objeto de delimitar el ámbito del estudio empírico, debemos indicar que, de entre todos los tipos de entidades financieras existentes, hemos considerado únicamente las que a continuación mencionamos, ya que, por sus características, son las que nos interesan.

ENTIDADES FINANCIERAS:

BANCOS:

- * Bancos Nacionales Privados.
- * Bancos Nacionales de Capital Público.
- * Sucursales de Bancos Extranjeros (con sede central fuera de la CEE).
- * Sucursales de Bancos y otras entidades de crédito extranjeras (con sede central en la CEE).

CAJAS DE AHORROS:

- * Cajas de Ahorros Confederadas.
- * Cajas Rurales.
- * Cajas Profesionales o Populares.

3.3. POBLACIÓN

Al objeto de conocer la totalidad de la población, se analizaron diferentes fuentes, escogiendo las tres que se detallan a continuación por tres motivos:

- 1º. Están editadas por Organismos Oficiales, por lo que su fiabilidad está garantizada.
- 2º. Están actualizadas a una misma fecha, al 31 de Diciembre de 1993, lo que nos permite una homogeneidad en el estudio comparativo.
- 3º. Recogen todos los tipos de Entidades Financieras que se quiere analizar en el estudio.

En definitiva las fuentes utilizadas son las siguientes:

ANUARIO ESTADÍSTICO DE LA BANCA EN ESPAÑA, correspondiente al año 1993, y editado por la Asociación Española de Banca Privada (AEB).

Comprende los siguientes grupos operantes en España:

Bancos Nacionales Privados ⁶⁹	101
Bancos Nacionales de Capital Público	6
Sucursales de Bancos Extranjeros (con sede central fuera de la CEE) ⁷⁰	22
Sucursales de Bancos y otras Entidades de crédito extranjeras (con sede central en la CEE) ⁷¹	30

Total Banca	159

ANUARIO ESTADÍSTICO DE LAS CAJAS DE AHORRO CONFEDERADAS, correspondiente al año 1993 y editado por la Confederación Española de Cajas de Ahorros (CECA). Comprende este anuario el siguiente grupo de Cajas de Ahorro:

Cajas de Ahorro Confederadas	52

Total Cajas de Ahorro Confederadas	52

⁶⁹Un total de diez bancos privados no tienen ningún empleado al 31/12/93 por lo que no son tenidos en cuenta en esta investigación. Por lo tanto, de un total real de 111 bancos privados con actividad al 31/12/93, únicamente serán tenidos en cuenta 101 bancos privados.

⁷⁰Datos referidos a su actuación en España.

⁷¹Datos referidos a su actuación en España.

ANUARIO DE LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO Y CAJAS RURALES, correspondiente al año 1993 y editado por la Unión Nacional de Cooperativas de Crédito (UNACC). Comprende este anuario los siguientes grupos de Cajas de Ahorro:

Cajas Rurales	83
Cajas Profesionales ó Populares	16
Total Cooperativas de Crédito y Cajas Rurales	99

En definitiva, la población total de Entidades financieras consideradas es:

Total Banca	159
Total Cajas de Ahorro Confederadas	52
Total Cooperativas de Crédito y Cajas Rurales	99
Total Entidades Financieras, al 31/12/93	310

3.4. ESTUDIO PILOTO

En enero de 1993 realizamos largas entrevistas personales con tres Directores de Recursos Humanos de entidades financieras, al objeto de obtener información para la formulación del cuestionario a utilizar en el estudio piloto y para la formulación de las hipótesis sobre:

1. N° de entidades financieras que realizan Balance Social, características de las mismas y posibles causas para realizarlo.
2. N° de entidades financieras que no realizan Balance Social, características de las mismas y posibles causas para no realizarlo.

Tras estas entrevistas y un análisis de la información bibliográfica recogida hasta esa fecha, definimos unas primeras hipótesis con relación a cada objetivo del estudio empírico, así como un cuestionario provisional con el fin de recoger la información necesaria para comprobar las hipótesis establecidas.

En febrero de 1993 se realizó un estudio piloto a 35 entidades financieras elegidas al azar de entre la población total, con el

objetivo de afinar las hipótesis iniciales y perfeccionar el cuestionario establecido (comprobar claridad, exhaustividad ...).

Como en este estudio piloto únicamente estaban representados el 11,29% de las entidades financieras de la población, no se pudo establecer conclusiones definitivas con sus resultados, pero si orientaciones que, junto con las aportaciones teóricas de la bibliografía especializada en la materia, nos ha permitido:

1. Establecer las hipótesis definitivas que se plantean en este estudio.
2. Definir correctamente el cuestionario a utilizar.

3.5. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

3.5.1. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS CON RELACIÓN AL PRIMER OBJETIVO

Respecto a las entidades financieras que realizan Balance Social, se han establecido las siguientes hipótesis definitivas:

Hipótesis 1	Entre un 5% y un 15% de las Entidades Financieras españolas realizan Balance Social.
Hipótesis 2	Entre un 20% y un 30% de las Entidades Financieras españolas prevén realizar Balance Social.

Sobre las causas de la realización del Balance Social, se formularon las siguientes hipótesis:

Hipótesis 3	Entre un 10% y un 20% de los Responsables de Recursos Humanos de las Entidades Financieras españolas que si realizan Balance Social, consideran que se realiza por presión del entorno.
Hipótesis 4	Entre un 5% y un 10% de los Responsables de Recursos Humanos de las Entidades Financieras españolas que si realizan Balance Social, lo realizan para medir la Responsabilidad Social.

Hipótesis 5	Entre un 60% y 70% de los Responsables de Recursos Humanos de las Entidades Financieras españolas que si realizan Balance Social, lo realizan para tener un instrumento de publicidad.
Hipótesis 6	Entre un 60% y un 70% de los Responsables de Recursos Humanos de las Entidades Financieras españolas que si realizan Balance Social, lo realizan para tener un instrumento de información.
Hipótesis 7	Entre un 5% y un 10% de los Responsables de Recursos Humanos de las Entidades Financieras españolas que si realizan Balance Social, lo realizan para tener un Instrumento de Gestión de Recursos Humanos.

3.5.2. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS CON RELACIÓN AL SEGUNDO OBJETIVO

Respecto a las causas para la no realización del Balance Social, se han determinado las siguientes hipótesis definitivas:

Hipótesis 8	Entre un 60% y un 70% de los Responsables de Recursos Humanos de las Entidades Financieras españolas que no realizan Balance Social, no conocen la existencia del Balance Social.
Hipótesis 9	Entre un 5% y un 10% de los Responsables de Recursos Humanos de las Entidades Financieras españolas que no realizan Balance Social, consideran que lo que hacen actualmente es suficiente (que ya cuentan con suficientes instrumentos de gestión de recursos humanos o/y de información).
Hipótesis 10	Entre un 70% y un 80% de los responsables de Recursos Humanos de las entidades financieras españolas que no realizan Balance Social, consideran que tienen estructura insuficiente para realizar Balance Social.
Hipótesis 11	Entre un 5% y un 10% de los responsables de Recursos Humanos de las Entidades Financieras que no realizan Balance Social, consideran que es caro realizar Balance Social.
Hipótesis 12	Entre un 5% y un 10% de los responsables de Recursos Humanos de las Entidades Financieras que no realizan Balance Social, no toman parte en la decisión de realización del Balance Social.

3.5.3. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS CON RELACIÓN AL TERCER OBJETIVO

Sobre algunos factores diferenciadores de las entidades financieras españolas que realizan Balance Social respecto de aquéllas que no lo realizan, se han definido las siguientes hipótesis:

Hipótesis 13	Existe relación entre el tipo de entidad financiera y el hacer o no Balance Social.
Hipótesis 14	Las Entidades que realizan Balance Social tienen más empleados que las que no realizan Balance Social.
Hipótesis 15	No existe relación entre la nacionalidad de las Entidades Financieras y el realizar o no Balance Social.
Hipótesis 16	No existe relación entre el tipo de capital de las Entidades Financieras y el realizar o no Balance Social.
Hipótesis 17	Las Entidades Financieras que realizan Balance Social, tienen mayor número de oficinas en Territorio Nacional que las Entidades Financieras que no realizan Balance Social.
Hipótesis 18	Las Entidades Financieras que realizan Balance Social, tienen mayor número de empleados en su departamento de Recursos Humanos que las Entidades Financieras que no realizan Balance Social.

3.6. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

3.6.1. METODOLOGÍA UTILIZADA

Entre Abril y Junio de 1993, entrevistamos telefónicamente a los Directores de Recursos Humanos⁷² (o puesto equivalente, es decir, Director de Personal, Jefe de Personal, ...) de las entidades financieras objeto del estudio.

La lógica de la entrevista consiste en una serie de preguntas relativas a determinar si la entidad bancaria en cuestión realiza o no Balance Social. En caso afirmativo, se determina desde qué periodo; y en caso negativo, se constata si la entidad bancaria pretende realizarlo, con indicación de la fecha prevista, o si no pretende realizarlo.

En el caso de que la entidad bancaria realice Balance Social, se determina la causa o las causas que lo justifican. En el caso de que la entidad bancaria no realice Balance Social, se determina la causa, o las causas, que provocan la decisión de no realizarlo. Presentamos a continuación el guión definitivo de encuesta utilizado:

⁷²Si bien en aquellas entidades que por su reducido tamaño no disponían de Director de Recursos Humanos, entrevistamos a la persona que por su puesto podía responder a la encuesta; normalmente el Director General de la Entidad.

ENTIDAD FINANCIERA:	
PERSONA QUE INFORMA:	
CARGO OCUPADO:	
REALIZA B.S.:	NO () SÍ (); PERÍODO:.....
PREVÉ REALIZAR B.S.: NO () SÍ (); INICIO:	
CAUSAS POR LAS QUE SÍ REALIZA BALANCE SOCIAL:	
☐ LA PRESIÓN DEL ENTORNO ☐ MEDIR LA RESPONSABILIDAD SOCIAL ☐ INSTRUMENTO DE PUBLICIDAD ☐ INSTRUMENTO DE INFORMACIÓN ☐ INSTRUMENTO DE GESTIÓN DE RR. HH. ☐ OTROS:	
CAUSAS POR LAS QUE NO REALIZA BALANCE SOCIAL:	
☐ NO CONOCE ☐ SE CARECE DE ESTRUCTURA SUFICIENTE ☐ ECONÓMICAMENTE COSTOSO ☐ DECISIÓN NO TOMADA POR EL RESP. DE RR.HH. ¿POR QUIÉN? ☐ LO QUE HACEN ES SUFICIENTE. ¿QUÉ? ☐ OTROS:	
Nº PERSONAL EN EL DPTO. DE RECURSOS HUMANOS:	

Por otra parte, y para las entidades que respondieron a la encuesta telefónica se utilizaron las siguientes informaciones, ateniéndonos a los datos publicados para 1993 en los Anuarios utilizados para la definición de la población:

1. Tipo de Entidad:

- > Banco Nacional Privado
- > Banco Nacional de Capital Publico
- > Sucursales de Bancos Extranjeros (con sede central fuera de la CEE).
- > Sucursales de Bancos y otras entidades de crédito extranjeras (con sede central en la CEE).
- > Cajas de Ahorros Confederadas.
- > Cajas Rurales.
- > Cajas Profesionales o Populares.

2. Número Total de personal en la Entidad

3. Nacionalidad:

- > Entidad nacional.
- > Entidad extranjera.

4. Capital (privado o público/mixto).

5. Nº de oficinas en territorio nacional

3.6.2. CARACTERÍSTICAS Y REPRESENTATIVIDAD DE LA MUESTRA

En cuanto a la muestra, vamos a utilizar las siguientes características para su descripción:

- A. Tipo de entidad.
- B. Personal empleado al 31/12/93.
- C. Nacionalidad de la entidad.
- D. Propiedad del capital de la entidad.
- E. Oficinas en territorio español al 31/12/93.
- F. Personal en el Departamento de Recursos Humanos de la entidad al 31/12/93.

Por otra parte, y en cuanto a la representatividad de la muestra analizada, pretendemos demostrar que:

- G. Atendiendo al número de empleados, la muestra puede considerarse representativa del conjunto de la población.
- H. Atendiendo al número de oficinas, la muestra puede considerarse representativa del conjunto de la población.

3.6.2.1. TIPO DE ENTIDAD

Respecto a esta variable, la muestra se distribuye:

TIPO DE ENTIDAD	CASOS	S/TOTAL
Banco Nacional Privado	60	28.2%
Banco Nacional de Capital Público	3	1.4%
Suc.Bco. extranjero (no UE)	11	5.2%
Suc.Bco. extranjero (UE)	20	9.4%
Caja de Ahorros Confederada	42	19.7%
Caja Rural	65	30.5%
Caja Prof. o Popular	12	5.6%
TOTAL	213	100.0%

Los datos presentados en los cuadros anteriores reflejan una gran relevancia del número de Bancos Nacionales Privados y de Cajas Rurales, así como de Cajas de Ahorro Confederadas, mientras que el porcentaje de Bancos Nacionales de Capital Público es irrelevante.

3.6.2.2. PERSONAL EMPLEADO

Aunque la media en las entidades financieras analizadas es de 213 empleados, la desviación es muy elevada, debido a que existen muchas diferencias en el número de empleados de las entidades, como se aprecia en los siguientes cuadros:

PERSONAL EMPLEADO

	n	Media	Desviación estándar	Error estándar	Suma
Nº TOTAL DE EMPLEADOS	213	813.43	2690.09	184.32	173260.00

PERSONAL EMPLEADO

	Mínimo	Percentil 25	Mediana	Percentil 75	Percentil 95	Máximo
Nº TOTAL DE EMPLEADOS	2.00	27.00	121.00	597.00	2835.00	26231.00

PERSONAL EMPLEADO

(agrupación en intervalos)

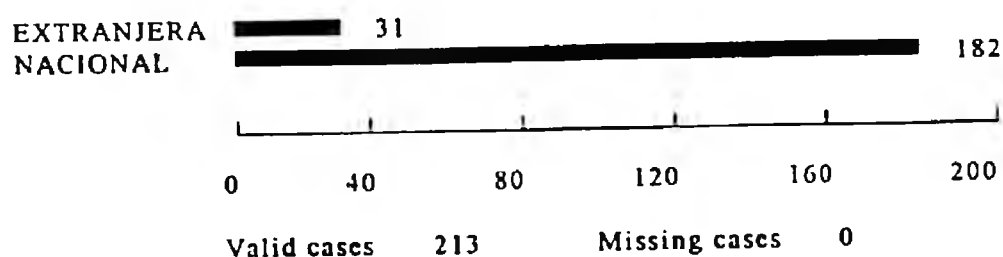
PERSONAL EMPLEADO	CASOS	% S/TOTAL
Menos de 29	57	26.8%
Entre 29 y 125	51	23.9%
Entre 126 y 600	52	24.4%
Entre 601 y 2.500	42	19.7%
Más de 2.500	11	5.2%
TOTAL	213	100.0%

3.6.2.3. NACIONALIDAD

Tal y como se ilustra a continuación, el 85.4% de las entidades financieras que componen la muestra son de capital nacional, mientras que el 14.6% restantes son entidades financieras extranjeras.

NACIONALIDAD DE LA ENTIDAD

NACIONALIDAD	CASOS	% S/TOTAL
EXTRANJERA	31	14.6%
NACIONAL	182	85.4%
TOTAL	213	100.0%

NACIONALIDAD DE LA ENTIDAD

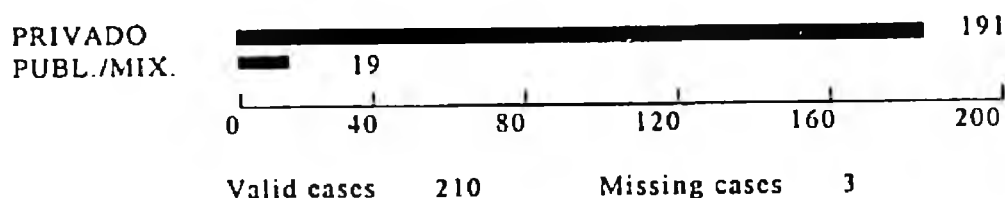
3.6.2.4. PROPIEDAD DEL CAPITAL

Tal y como se aprecia en los siguientes gráficos, el 91.0% de las entidades financieras de la muestra son de capital privado, mientras que el 9.0% son de capital público ó mixto.

PROPIEDAD DEL CAPITAL DE LA ENTIDAD

PROPIEDAD DEL CAPITAL	CASOS	% S/TOTAL
PRIVADO	191	91.0%
PÚBLICO/MIXTO	19	9.0%
TOTAL	210	100.0%

PROPIEDAD DEL CAPITAL DE LA ENTIDAD



3.6.2.5. NÚMERO DE OFICINAS EN TERRITORIO ESPAÑOL

Las entidades financieras de la muestra tienen una media de 213 oficinas en territorio español, con una desviación estándar importante ya que su tamaño es muy distinto, destacando el hecho de que hay 42 entidades con una sola oficina y 32 entidades con dos oficinas, mientras que hay cuatro entidades con más de 1000 oficinas, de las que tres cuentan con más de 2000.

Presentamos los datos comentados en los siguientes cuadros:

OFICINAS EN TERRITORIO ESPAÑOL

	n	Media	Desviación estándar	Error estándar	Suma
Nº DE OFICINAS EN TERRITORIO ESPAÑOL	213	117.47	332.27	22.77	25021.00

OFICINAS EN TERRITORIO ESPAÑOL

	Mínimo	Percentil 25	Mediana	Percentil 75	Percentil 95	Máximo
Nº DE OFICINAS EN TERRITORIO ESPAÑOL	1.00	2.00	15.00	111.00	402.00	2780.00

OFICINAS EN TERRITORIO ESPAÑOL

(agrupación en intervalos)

NUMERO DE OFICINAS	CASOS	% S/TOTAL
Menos de 3	74	34.7%
Entre 3 y 20	40	18.8%
Entre 21 y 110	44	20.7%
Entre 111 y 400	44	20.7%
Más de 400	11	5.1%
TOTAL	213	100.0%

3.6.2.6. PERSONAL EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS

Las entidades financieras de la muestra tienen una media de 6 empleados en el Departamento de Recursos Humanos, si bien la desviación estándar es importante debido a dos razones. En primer lugar, a que el tamaño total de las entidades financieras es muy distinto, y en segundo lugar, a que son muy diversas las funciones

que cada entidad engloba dentro de este Departamento y por lo tanto también el personal asignado al mismo varía.

PERSONAL EN EL DEPARTAMENTO DE RR.HH.

	n	Media	Desviación estándar	Error estándar	Suma
N° DE EMPLEADOS EN EL DPTO. DE RR.HH.	213	6.10	15.12	1.04	1299.00

PERSONAL EN EL DEPARTAMENTO DE RR.HH.

	Mínimo	Percentil 25	Mediana	Percentil 75	Percentil 95	Máximo
N° DE EMPLEADOS EN EL DPTO. DE RR.HH.	.00	.00	2.00	5.00	20.00	152.00

PERSONAL EN EL DEPARTAMENTO DE RR.HH.**(agrupación en intervalos)**

PERSONAL DEL DPTO. DE RR.HH.	CASOS	% S/TOTAL
Menos de 2	89	41.8%
Entre 2 y 3	47	22.1%
Entre 4 y 6	29	13.6%
Entre 7 y 20	38	17.8%
Entre 21 y 100	9	4.2%
Más de 101	1	0.5%
TOTAL	213	100.0%

3.6.2.7. REPRESENTATIVIDAD DE LA MUESTRA RESPECTO AL NÚMERO DE EMPLEADOS

REPRESENTATIVIDAD DE LA MUESTRA

	Banco Nac. Cap. Priv.	Banco Nac. Cap. Públ.	Suc. Banco Extr. No UE	Suc. Banco Extr. UE	Caja Ahor. Conf.	Caja Rural	Caja Prof. Postal	Total
N	101	6	22	30	52	83	16	310
n	60	3	11	20	42	65	12	213
% n/N	59,4	50,0	50,0	66,7	80,8	78,3	75,0	68,7

Error muestral $e = 0,038$

1. NÚMERO DE EMPLEADOS

	Banco Nac. Cap. Priv.	Banco Nac. Cap. Públ.	Suc. Banco Extr. No UE	Suc. Banco Extr. UE	Caja Ahor. Conf.	Caja Rural	Caja Prof. Postal	Total
Suma								
Poblac.	136453	13936	1025	2474	83349	1949	1997	248203
Muestra	94002	8272	450	1362	60518	6889	1767	173260
%	68,9	59,3	43,9	55,1	72,6	77,0	88,5	69,8

Media

	Banco Nac. Cap. Priv.	Banco Nac. Cap. Públ.	Suc. Banco Extr. No UE	Suc. Banco Extr. UE	Caja Ahor. Conf.	Caja Rural	Caja Prof. Postal	Total
$\mu =$	1351	2326	47	82	1603	108	125	801
$\bar{x} =$	1567	2757	41	68	1441	106	147	813
S =	4549	4110	36	63	1968	162	378	2690

S = desviación típica de la muestra

Hipótesis nula : $\mu = \bar{x}$

Test de hipótesis

$t(n-1)$	0,57	0,23	-0,72	-1,73	-1,20	-0,20	0,40	0,12
$t(0,025)$	2,00	4,30	2,23	2,09	2,02	1,99	2,20	1,97

Se acepta la hipótesis nula, ya que $-t(0,025) < t(n-1) < +t(0,025)$, el estadístico de contraste $t(n-1)$ cae dentro del área de aceptación.

Nivel de significación seleccionado 0.05.

Atendiendo al número de empleados, la muestra puede considerarse representativa del conjunto de la población. La misma afirmación puede particularizarse a cada uno de los 'tipos de entidad' en que se divide la población.

3.6.2.8. REPRESENTATIVIDAD DE LA MUESTRA RESPECTO AL NÚMERO DE OFICINAS EN TERRITORIO ESPAÑOL

2. NUMERO DE OFICINAS EN TERRITORIO ESPAÑOL

Suma	Banco Nac. Cap. Priv.	Banco Nac. Cap. Públ.	Suc. Banco Extr. No UE	Suc. Banco Extr. UE	Caja Ahor. Conf.	Caja Rural	Caja Prof. Postal	Total
Pobla.	16292	1294	35	99	14255	2719	313	35007
Muestra	11414	537	16	43	10669	2060	282	25021
%	70,1	41,5	45,7	43,4	74,8	75,8	90,1	71,5
Media								
$\mu =$	161	216	2	3	274	33	20	113
$\bar{x} =$	190	179	1	2	254	32	24	117
$S =$	508	280	1	1	375	46	61	332

$S =$ desviación típica de la muestra

Hipótesis nula : $\mu = \bar{x}$

Test de hipótesis

$t(n-1)$	0,69	-0,29	-1,20	-9,95	-0,79	-0,40	0,43	0,36
$t(0,025)$	2,00	4,30	2,23	2,09	2,02	1,99	2,20	1,97

Se acepta la hipótesis nula, ya que $-t(0,025) < t(n-1) < +t(0,025)$, el estadístico de contraste $t(n-1)$ cae dentro del área de aceptación.

Nivel de significación seleccionado 0.05.

Atendiendo al número de oficinas, la muestra puede considerarse representativa del conjunto de la población. La misma afirmación puede particularizarse a cada uno de los 'tipos de entidad' en que se divide la población, a excepción de : *Sucursales de Bancos Extranjeros con sede en la Unión Europea.*

La muestra debe ser considerada estadísticamente representativa del conjunto de la población, si atendemos a las variables, número de empleados o número de oficinas en territorio español.

3.6.3. EXPLICACIÓN ESTADÍSTICA DE LAS PRUEBAS DE CONTRASTE DE LAS HIPÓTESIS

Para cada una de las hipótesis establecidas se ha realizado una prueba de contraste de hipótesis, con los criterios que se describen a continuación:

PRUEBAS DE HIPÓTESIS PARA UNA PROPORCIÓN (UNA MUESTRA)

1. Las hipótesis para una proporción de individuos con una característica particular, se formularon en términos de intervalo de proporciones, y no en términos de una única proporción.

De este modo, para aprobar o rechazar una hipótesis nula original son necesarias dos pruebas de hipótesis de una cola. La primera, para comprobar si son admisibles valores inferiores o iguales al límite superior del intervalo enunciado en la hipótesis nula original. La segunda, para determinar si existen pruebas para admitir valores superiores o iguales al indicado como el límite inferior del intervalo objeto de estudio.

Se requiere aprobar las dos hipótesis derivadas de la hipótesis nula original, para que esta última sea aceptada. En ambos casos, el nivel de significación (α) seleccionado es 0,05.

2. Dada la limitación de efectivos en la población analizada y el elevado porcentaje de unidades observadas, la proporción de

éxitos de la muestra sigue una distribución hipergeométrica, y ésta no puede aproximarse razonablemente a una distribución binomial ($n > 0,05N$).

Cuando el tamaño de la muestra es suficientemente grande, $np \geq 5$ y $n(1-p) \geq 5$, se puede utilizar la distribución normal para aproximar las probabilidades exactas de éxito.

3. Una vez contrastada una hipótesis, se presenta el intervalo para la proporción de éxitos de la población. Dicho intervalo es construido con un nivel de confianza del 95%.

PRUEBAS DE HIPÓTESIS PARA UNA PROPORCIÓN (CONJUNTO DE LA MUESTRA)

Como se ha enunciado anteriormente, cuando el tamaño de la muestra (n) es suficientemente grande, se puede utilizar la distribución normal para aproximar una distribución hipergeométrica. Dado que n es igual a 213 unidades, las condiciones, $np \geq 5$ y $n(1-p) \geq 5$, quedan satisfechas.

El estadístico de contraste utilizado es el siguiente:

$$z = \frac{p - P}{\sqrt{\frac{P(1-P)}{n} \times \frac{N-n}{N-1}}}$$

- siendo p = proporción de éxitos en la muestra.
 P = proporción de éxitos de la hipótesis nula.
 N = tamaño de la población.
 n = tamaño de muestra.

Se utiliza el factor corrector de poblaciones finitas, $\sqrt{\frac{N-n}{N-1}}$. Dado $n=213$ y $N=310$ el porcentaje de unidades de la población incluido en la muestra (69%), no puede despreciarse dicho factor corrector.

El intervalo de confianza correspondiente a la proporción de éxitos de la población (P) se calcula de la siguiente forma:

$$P \leq p \pm Z_{\alpha/2} \sqrt{\frac{p(1-p)}{n} \times \frac{N-n}{N-1}}$$

PRUEBAS DE HIPÓTESIS PARA UNA PROPORCIÓN (ENTIDADES QUE NO REALIZAN BALANCE SOCIAL)

La única consideración adicional respecto al apartado conjunto de la muestra, es la derivada del desconocimiento del tamaño de la subpoblación objeto de estudio. En este caso, es necesario efectuar una estimación del total de entidades que en la población no realizan Balance Social. Para ello, se construye un intervalo, al 95% de confianza, para el número de Entidades Financieras que no realizan Balance Social.

$$N \leq pN \pm Z_{\alpha/2} N \sqrt{\frac{p(1-p)}{n}} \sqrt{\frac{N-n}{N-1}}$$

El límite superior del intervalo resultante se utiliza como estimador para el número de Entidades Financieras que no realizan Balance Social.

Estimación del tamaño de la población:
Entidades Financieras españolas que no realizan Balance Social (B.S.)

$N=310$ $n=213$ $p=0,915$

Intervalo de confianza para la proporción Nivel de confianza 95%		
Límite inferior	p	Límite superior
0.894	< P >	0.936
Límite inferior	n	Límite superior
277	< N >	290

Existe una probabilidad de 0.95 de que otra muestra del mismo tamaño, estime que el número de Entidades Financieras españolas que no realizan Balance Social esté comprendido entre 277 y 290 unidades.

Se utilizará el límite superior del intervalo de confianza (290) para estimar el tamaño de población.

PRUEBAS DE HIPÓTESIS PARA UNA PROPORCIÓN (ENTIDADES QUE SÍ REALIZAN BALANCE SOCIAL)

Al igual que en el apartado anterior es necesario estimar el número de Entidades Financieras que en el conjunto de la población sí realizan Balance Social. El mismo método es empleado en dicho cálculo.

Estimación del tamaño de la población:

Entidades Financieras españolas que no realizan Balance Social (B.S.)

$N=310$ $n=213$ $p=0,066$

Intervalo de confianza para la proporción Nivel de confianza 95%		
Límite inferior	p	Límite superior
0.047	< P >	0.085
Límite inferior	n	Límite superior
15	< N >	26

Existe una probabilidad de 0.95 de que otra muestra del mismo tamaño, estime que el número de Entidades Financieras españolas que no realizan Balance Social esté comprendido entre 15 y 26 unidades.

Se utilizará el límite superior del intervalo de confianza (26) para estimar el tamaño de población.

Por otro lado, siendo $n=14$, no puede utilizarse la distribución normal para aproximar la proporción exacta de éxitos. La distribución binomial tampoco puede ser utilizada a este fin. La estimación del tamaño de la esta subpoblación es de 26 individuos, de lo que resulta un 54% de elementos observados.

También en este caso, se emplea una prueba de hipótesis de una cola. Para contrastar una hipótesis nula del tipo ' se calcula la probabilidad de que el valor de X observado en la muestra u otro menor sea alcanzado bajo las condiciones de la hipótesis nula. En general, se considera el valor observado de X y aquellos que hacen más improbables que la hipótesis nula sea aceptada.

Dado que las hipótesis se formularon en términos porcentuales, el calculo del número de éxitos de la hipótesis nula se calcula a través de dicho porcentaje ($A=PN$).

PRUEBAS DE HIPÓTESIS SOBRE LA RELACIÓN ENTRE REALIZACIÓN DE BS Y CARACTERÍSTICAS DE ENTIDADES)

Dado el reducido número de Entidades Financieras que sí realizan Balance Social, el Test X^2 de Pearson no resultó fiable por el elevado número de frecuencias teóricas menores de 5.

Se utiliza la prueba exacta de Fisher para investigar las diferencias entre las frecuencias observadas de dos variables dicotómicas. Para cada modalidad de una característica se construye una tabla (2x2). La hipótesis nula se define como diferencia entre proporción de entidades que realizan Balance Social de dicha modalidad con respecto al resto de modalidades de la variable. Del estadístico de contraste utilizado resulta la significación de la prueba de hipótesis de una cola.

$$\sum p = \frac{(a+b)! (c+d)! (a+c)! (b+d)!}{n!} \sum_i \frac{1}{a!b!c!d!}$$

siendo

a	= frecuencia de la casilla (1,1)
b	= frecuencia de la casilla (1,2)
c	= frecuencia de la casilla (2,1)
d	= frecuencia de la casilla (2,2)

Se utilizan los valores observados y todas las posibles combinaciones de tablas (2x2) que admitan un valor menor en la casilla cuya frecuencia observada haya resultado menor, satisfaciendo la restricción: misma distribución marginal (suma de filas y columnas).

**PRUEBAS DE HIPÓTESIS SOBRE LA DIFERENCIA DE
MEDIAS DE DOS POBLACIONES INDEPENDIENTES
(REALIZA *VERSUS* NO REALIZA B.S.)**

Dada la diferencia de la varianza observada en cada una de las dos sub-poblaciones analizadas se utiliza el Test t para dos poblaciones de varianzas desconocidas y desiguales.

Por otra parte, se ha realizado un **ANÁLISIS FACTORIAL** para cada uno de los objetivos establecidos.

Sin embargo, y debido a que las conclusiones en el realizado para el primer objetivo no han sido claras ni contundentes, únicamente se incluyen los análisis factoriales realizados para los objetivos segundo y tercero.

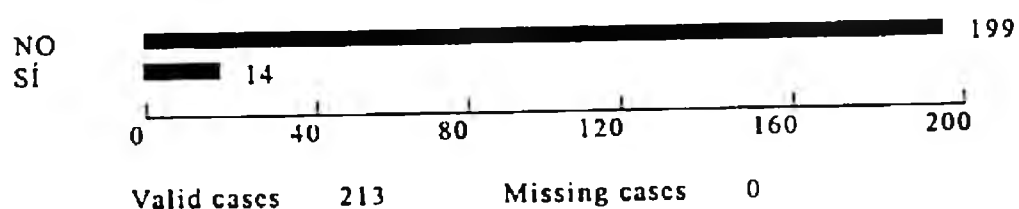
3.6.4. COMPROBACIÓN DE LAS HIPÓTESIS CON RELACIÓN AL PRIMER OBJETIVO

3.6.4.1. CONTRASTE DE HIPÓTESIS

3.6.4.1.1. REALIZACIÓN DEL BALANCE SOCIAL

ENTIDADES QUE REALIZAN BALANCE SOCIAL	CASOS	% S/TOTAL
NO	199	93.4%
SÍ	14	6.6%
TOTAL	213	100 0%

ENTIDADES QUE REALIZAN BALANCE SOCIAL



Un 6,6% de las entidades financieras de la muestra realiza Balance Social, mientras que un 93,4% no lo realiza, lo que equivale a 14 y a 199 entidades respectivamente, tal y como se indica en los cuadros precedentes.

En cualquier caso, se acepta la hipótesis nº 1, existiendo una probabilidad de 95% de que otra muestra del mismo tamaño, estime una proporción para la población que coincida en algún lugar del intervalo 4,7% - 8,5% de entidades financieras que realizan Balance Social.

Incluimos, a modo ilustrativo, el contraste realizado de la hipótesis nº 1.

Hipótesis 1

Hipótesis nula: Entre un 5% y un 15% de las Entidades Financieras realizan Balance Social.

Hipótesis alternativa: Menos del 5% o más del 15% de las Entidades Financieras realizan Balance Social.

Son necesarias dos pruebas de hipótesis para aceptar o rechazar la hipótesis nula.

Hipótesis nula 1: Al menos el 15% de las Entidades Financieras realizan Balance Social.

Hipótesis alternativa 1: Menos del 15% de las Entidades Financieras realizan Balance Social.

N= 310	P= 0,05	Z = -1,65
n= 213	p= 0,066	z = 1,912

Se acepta la hipótesis nula 1

El valor crítico, Z, deja a su izquierda un área del 5%.

El nivel de significación seleccionado es 0.05.

El valor calculado cae dentro del área de aceptación, es decir, el estadístico de contraste, z, es mayor que el valor crítico Z.

Hipótesis nula 2: No más del 15% de las Entidades Financieras realizan Balance Social.

Hipótesis alternativa 2: Más del 15% de las Entidades Financieras realizan Balance Social.

N= 310	P= 0,15	Z = 1,645
n= 213	p= 0,066	z = -6,13

Se acepta la hipótesis nula 2

El valor crítico, Z, deja a su derecha un área del 5%.

El nivel de significación seleccionado es 0.05.

El valor calculado cae dentro del área de aceptación, es decir, el estadístico de contraste, z, es menor que el valor crítico Z.

Se acepta la hipótesis nula original:

Entre un 5% y un 15% de las Entidades Financieras en España realiza Balance Social.

Intervalo de confianza para la proporción		
Nivel de confianza 95%		
Límite inferior	p	Límite superior
0.047	< P >	0.085

Existe una probabilidad del 0.95 de que otra muestra del mismo tamaño, estime una proporción para la población, que coincida en algún lugar del intervalo (0,047 - 0,085).

Por otra parte, y en cuanto a la fecha de inicio de realización del Balance social, podemos presentar los siguientes datos:

AÑO EN EL QUE EMPEZÓ A REALIZAR B.S.

	n	Media	Desviación estándar	Error estándar
FECHA DE INICIO DE REALIZACIÓN DEL B.S.	14	1988.36	4.45	1.19

AÑO EN EL QUE EMPEZÓ A REALIZAR B.S.

	Mínimo	Percentil 25	Mediana	Percentil 75	Percentil 95	Máximo
FECHA DE INICIO DE REALIZACIÓN DEL B.S.	1980.00	1985.00	1989.00	1992.00	1994.00	1994.00

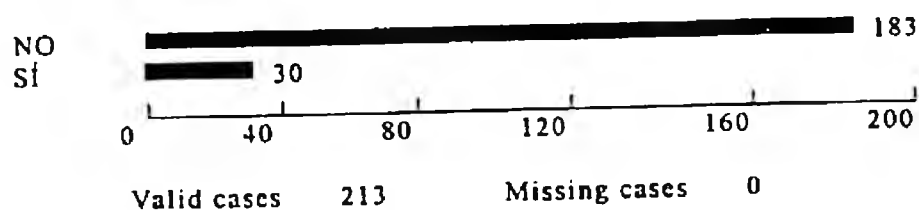
El primer Balance Social se realizó en 1980, mientras que el último empezó a realizarse en 1994⁷³. En cualquier caso, la mitad de los Balances Sociales se empezaron a realizar en la década de los ochenta, mientras que la otra mitad de los balances sociales de entidades financieras que los siguen realizando en la actualidad, se empezaron a hacer en la década de los noventa.

⁷³La explicación a que se incluyan Balances Sociales realizados en 1994 es la siguiente: si bien la población está contemplada al 31 de diciembre de 1993, la encuesta telefónica se realizó en 1994, por lo que había entidades financieras que pudieron haber comenzado a realizarlo en 1994.

3.6.4.1.2. PREVISIÓN DE REALIZACIÓN DEL BALANCE SOCIAL

ENTIDADES QUE PREVEN SEGUIR O COMENZAR A REALIZAR BALANCE SOCIAL	CASOS	% S/TOTAL
SÍ	30	14.1%
NO	183	85.9%
TOTAL	213	100.0%

ENTIDADES QUE PREVEN SEGUIR REALIZANDO O
COMENZAR A REALIZAR B.S.



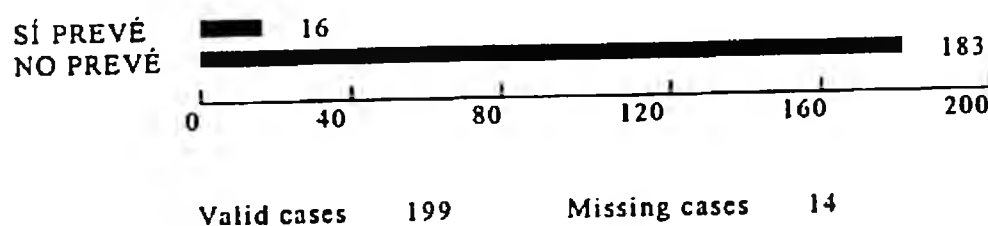
De entre las entidades financieras que si realizan Balance Social en la actualidad, el 100% prevén seguir realizándolo en un futuro, lo que equivale a 14 entidades.

Sin embargo, si tenemos en cuenta todas las entidades financieras de la muestra, contamos con que un 14,1% de las entidades financieras de la muestra prevé realizar o seguir realizando Balance Social, mientras que un 85,9% no lo prevé, lo que equivale a un total de 30 y a 183 entidades respectivamente, tal y como se indica en los cuadros precedentes.

De entre las entidades financieras que no realizan Balance Social en la actualidad, un 8,0% prevén realizarlo en un futuro, mientras que un 92,0% no prevén realizarlo, lo que equivale a 16 y a 183 entidades respectivamente, como se aprecia en los siguientes cuadros:

ENTIDADES QUE PREVÉN REALIZAR B.S. EN EL FUTURO

ENTIDAD PREVÉ EMPEZAR A REALIZAR B.S.	CASOS	% S/TOTAL
SÍ PREVÉ REALIZAR	16	8.5%
NO PREVÉ REALIZAR	183	91.5%
TOTAL	199	100.0%

ENTIDADES QUE PREVÉN REALIZAR B.S. EN EL FUTURO

(Entidades que realizan Balance Social)

En cualquier caso se rechaza la hipótesis nº 2, existiendo una probabilidad de 95% de que otra muestra del mismo tamaño, estime una proporción para la población que coincida en algún lugar del intervalo 11,5% - 16,7% de entidades financieras que prevén realizar o seguir realizando Balance Social.

Incluimos, a modo ilustrativo, el contraste realizado de la hipótesis nº 2.

Hipótesis 2

Hipótesis nula: Entre un 20% y un 30% de las Entidades Financieras prevén realizar Balance Social.

Hipótesis alternativa: Menos del 20% o más del 30% de las Entidades Financieras prevén realizar Balance Social.

Son necesarias dos pruebas de hipótesis para aceptar o rechazar la hipótesis nula.

Hipótesis nula 1:	Al menos un 20% de las Entidades Financieras prevén realizar Balance Social.		
Hipótesis alternativa 1:	Menos de un 20% de las Entidades Financieras prevén realizar Balance Social.		
N= 310	P= 0,2	Z = -1,65	
n= 213	p= 0,141	z = -3,84	
Se rechaza la hipótesis nula 1			
El valor crítico, Z, deja a su izquierda un área del 5%.			
El nivel de significación seleccionado es 0.05.			
El valor calculado cae dentro del área de rechazo, es decir, <i>el estadístico de contraste, z, es menor que el valor crítico Z.</i>			
Hipótesis nula 2:	No más del 30% de las Entidades Financieras prevén realizar Balance Social.		
Hipótesis alternativa 2:	Más del 30% de las Entidades Financieras prevén realizar Balance Social.		
N= 310	P= 0,3	Z = 1,645	
n= 213	p= 0,141	z = -9,04	
Se acepta la hipótesis nula 2			
El valor crítico, Z, deja a su derecha un área del 5%.			
El nivel de significación seleccionado es 0.05.			
El valor calculado cae dentro del área de aceptación, es decir, <i>el estadístico de contraste, z, es menor que el valor crítico Z.</i>			

Se rechaza la hipótesis nula original:
 Entre un 20% y un 30% de las Entidades Financieras en España prevé realizar Balance Social.

Sólo ha sido aceptada la hipótesis nula 2:
 No más del 30% de las Entidades Financieras prevén realizar B.S.

Intervalo de confianza para la proporción		
Nivel de confianza 95%		
Límite inferior	p	Límite superior
0,115	< P >	0,167

Por otra parte, podemos señalar que de entre la Entidades financieras que no realizan en la actualidad Balance Social, 7 entidades financieras han respondido sobre la fecha en la que prevén empezar a realizar el Balance Social:

AÑO EN EL QUE PREVÉ COMENZAR A REALIZAR B.S.

	n	Media	Desviación estándar	Error estándar
FECHA EN LA QUE PREVÉ EMPEZAR A REALIZAR B.S.	7	1996.86	3.67	1.39

AÑO EN EL QUE PREVÉ COMENZAR A REALIZAR B.S.

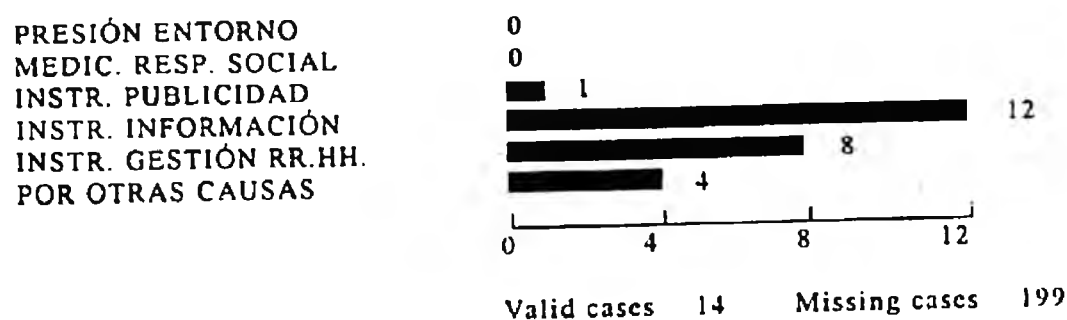
	Mínimo	Percentil 25	Mediana	Percentil 75	Percentil 95	Máximo
FECHA EN LA QUE PREVÉ EMPEZAR A REALIZAR B.S.	1994.00	1994.00	1996.00	1999.00	2004.00	2004.00

3.6.4.1.3. CAUSAS DE REALIZACIÓN DEL BALANCE SOCIAL

Si tenemos en cuenta que en el estudio existía la posibilidad de realizar múltiples respuestas, nos encontramos:

Por presión del entorno:	0 respuestas (0,0%)
Para medir la Responsabilidad Social:	0 respuestas (0,0%)
Para tener un instrumento de publicidad:	1 respuesta (7,1%)
Contar con un instrumento de información:	12 respuestas (85,7%)
Como instrumento de gestión de RR.HH.:	8 respuestas (57,1%)
Otras ⁷⁴ :	4 respuestas (28,6%)

Lo que expresado en gráficos, queda de la siguiente manera:



⁷⁴ Otras causas de realización del B.S.:

ARGUMENTACIONES	Nº
Imperativo del consejo	1
Como comunicación interna	1
Reflejar los agentes sociales internos	1
Ya se hacía en el Departamento cuando él llegó	1

POR LA PRESIÓN DEL ENTORNO	CASOS	% S/TOTAL
NO INDICA	14	100.0%

TOTAL	14	100.0%

PARA MEDIR LA RESPONSABILIDAD SOCIAL	CASOS	% S/TOTAL
NO INDICA	14	100.0%

TOTAL	14	100.0%

CONTAR CON UN INSTRUMENTO DE PUBLICIDAD	CASOS	% S/TOTAL
NO INDICA	13	92.9%
INSTRUMENTO DE PUBLICIDAD	1	7.1%

TOTAL	14	100.0%

COMO INSTRUMENTO DE INFORMACIÓN	CASOS	% S/TOTAL
NO INDICA	2	14.3%
INSTRUMENTO DE INFORMACIÓN	12	85.7%

TOTAL	14	100.0%

COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN DE RR.HH.	CASOS	% S/TOTAL
NO INDICA	6	42.9%
INSTR. DE GESTIÓN DE RR.HH.	8	57.1%

TOTAL	14	100.0%

Hipótesis 3

Hipótesis nula: Entre un 10% y un 20% de los responsables de RR.HH. de las Entidades Financieras que sí realizan Balance Social, lo hacen por la presión del entorno.

Hipótesis alternativa: Menos del 10% o más del 20% de los responsables de RR.HH. de las Entidades Financieras que sí realizan Balance Social, lo hacen por la presión del entorno.

Son necesarias dos pruebas de hipótesis para aceptar o rechazar la hipótesis nula.

Hipótesis nula 1:	Al menos el 10% de los resp. de RR.HH. de las Entidades Fin. que si realizan Balance Social, lo hacen por la presión del entorno.			
Hipótesis alternativa 1:	Menos de un 10% de las Entidades Financieras que si realizan B.S. lo hacen por la presión del entorno.			
N= 26	P= 0,1	A=3	H = 0,085	
n= 14	p= 0	X≤0	α = 0,050	
Se acepta la hipótesis nula 1				
H=P (X≤0 / N=26, A=3, n=14), es mayor que el nivel de significación, 0.05				

Hipótesis nula 2:	No más del 20% de los resp. de RR.HH. de las Ent. Finan. que si realizan B.S., lo hacen por la presión del entorno.			
Hipótesis alternativa 2:	Más del 20% de los resp. de RR.HH. de las Ent. Finan. que si realizan B.S., lo hacen por la presión del entorno.			
N= 26	P= 0,2	A=6	H = 1,000	
n= 14	p= 0	X≥0	α = 0,050	
Se acepta la hipótesis nula 2				
H=P (X≥0 / N=26, A=6, n=14), es mayor que el nivel de significación, 0.05				

Se acepta la hipótesis nula original:

Entre un 10% y un 20% de los responsables de RR.HH. de las Entidades Financieras que sí realizan B.S., lo hacen por la presión del entorno.

Intervalo de confianza para la proporción		
Nivel de confianza 95%		
Límite inferior	p	Límite superior
0,000	< P >	0,230

Hipótesis 4

- Hipótesis nula:** Entre un 5% y un 10% de los responsables de RR.HH. de las Entidades Financieras que sí realizan Balance Social, lo hacen para medir la Responsabilidad Social.
- Hipótesis alternativa:** Menos del 5% o más del 10% de los responsables de RR.HH. de las Entidades Financieras que sí realizan B.S., lo hacen para medir la Responsabilidad Social.

Son necesarias dos pruebas de hipótesis para aceptar o rechazar la hipótesis nula.

Hipótesis nula 1:	Al menos el 5% de los resp. de RR.HH. de las Entidades Fin. que sí realizan B.S., lo hacen para medir la R.S.			
Hipótesis alternativa 1:	Menos del 5% de los resp. de RR.HH. de las Entidades Fin. que sí realizan B.S., lo hacen para medir la R.S.			
N= 26	P= 0,05	A=2	H = 0,203	
n= 14	p= 0	X≤0	α = 0,050	
Se acepta la hipótesis nula 1				
H=P (X≤0 / N=26, A=2, n=14), es mayor que el nivel de significación, 0.05				

Hipótesis nula 2:	No más del 10% de los resp. de RR.HH. de las Ent. Finan. que sí realizan B.S., lo hacen para medir la R.S.			
Hipótesis alternativa 2:	Más del 10% de los resp. de RR.HH. de las Ent. Finan. que sí realizan B.S., lo hacen para medir la R.S.			
N= 26	P= 0,1	A=3	H = 1,000	
n= 14	p= 0	X≥0	α = 0,050	
Se acepta la hipótesis nula 2				
H=P (X≥0 / N=26, A=2, n=14), es mayor que el nivel de significación, 0.05				

Se acepta la hipótesis nula original:

Entre un 5% y un 10% de los responsables de RR.HH. de las Entidades Financieras que sí realizan B.S., lo hacen para medir la R.S..

Intervalo de confianza para la proporción		
Nivel de confianza 95%		
Límite inferior	p	Límite superior
0,000	< P >	0.230

Hipótesis 5

Hipótesis nula: Entre un 60% y un 70% de los responsables de RR.HH. de las Entidades Financieras que sí realizan Balance Social, lo hacen para tener un instrumento de publicidad.

Hipótesis alternativa: Menos del 60% o más del 70% de los responsables de RR.HH. de las Entidades Financieras que sí realizan B.S., lo hacen para tener un instrumento de publicidad.

Son necesarias dos pruebas de hipótesis para aceptar o rechazar la hipótesis nula.

Hipótesis nula 1:	Al menos el 60% de los resp. de RR.HH. de las Entidades Fin. que si realizan B.S., lo hacen para tener un instrumento de publicidad.			
Hipótesis alternativa 1:	Menos del 60% de los resp. de RR.HH. de las Entidades Fin. que si realizan B.S., lo hacen para tener un instrumento de publicidad.			
N= 26	P= 0,6	A=16	H = 0,000	
n= 14	p= 0,071	X≤1	α = 0,050	
Se rechaza la hipótesis nula 1				
Los valores extremos de X no son asumibles por la distribución teórica.				
Sin embargo, la hipótesis alternativa i no puede ser aceptada.				
H=P (X≤1 / N=26, A=16, n=14), es menor que el nivel de significación, 0.05				
Hipótesis nula 2:	No más del 70% de los resp. de RR.HH. de las Entidades Fin. que si hacen B.S., lo hacen para tener un instrumento de publicidad.			
Hipótesis alternativa 2:	Más del 70% de los resp. de RR.HH. de las Ent. Fin. que si hacen B.S., lo hacen para tener un instr. de publicidad.			
N= 26	P= 0,7	A=19	H = 1.000	
n= 14	p= 0,071	X≥1	α = 0,050	
Se acepta la hipótesis nula 2				
Los valores extremos de X no son asumibles por la distribución teórica.				
Sin embargo, la hipótesis alternativa 2 no puede ser rechazada.				
H=P (X≥1 / N=26, A=19, n=14), es mayor que el nivel de significación, 0.05				

Se rechaza la hipótesis nula original:

Entre un 60% y un 70% de los resp. de RR.HH. de las Entidades Financieras que sí realizan B.S., lo hacen para tener un instrumento de publicidad.

Sólo ha sido aceptada la hipótesis nula 2:

No más del 70% de los responsables de RR.HH. de las Entidades Financieras que sí realizan B.S., lo hacen para tener un instrumento de publicidad.

Intervalo de confianza para la proporción		
Nivel de confianza 95%		
Límite inferior	p	Límite superior
0,010	< P >	0,340

Hipótesis 6

Hipótesis nula: Entre un 60% y un 70% de los responsables de RR.HH. de las Entidades Financieras que sí realizan Balance Social, lo hacen para tener un instrumento de información.

Hipótesis alternativa: Menos del 60% o más del 70% de los responsables de RR.HH. de las Entidades Financieras que sí realizan B.S., lo hacen para tener un instrumento de información.

Son necesarias dos pruebas de hipótesis para aceptar o rechazar la hipótesis nula.

Hipótesis nula 1:	Al menos el 60% de los resp. de RR.HH. de las Ent. Fin. que sí hacen B.S., lo hacen para tener un instrumento de información.		
Hipótesis alternativa 1:	Menos del 60% de los resp. de RR.HH. de las Entidades Financieras que sí realizan B.S., lo hacen para tener un instrumento de información.		
N = 26	P = 0,6	A = 16	H = 0,999
n = 14	p = 0,857	X ≤ 12	α = 0,050
Se acepta la hipótesis nula 1			
H = P (X ≤ 12 / N = 26, A = 16, n = 14), es mayor que el nivel de significación, 0.05			
Hipótesis nula 2:	No más del 70% de los resp. de RR.HH. de las Entidades Financieras que sí realizan Balance Social, lo hacen para tener un instrumento de información.		
Hipótesis alternativa 2:	Más del 70% de los resp. de RR.HH. de las Entidades Financieras que sí realizan Balance Social, lo hacen para tener un instrumento de información.		
N = 26	P = 0,7	A = 19	H = 0,061
n = 14	p = 0,857	X ≥ 12	α = 0,050
Se acepta la hipótesis nula 2			
H = P (X ≥ 12 / N = 26, A = 19, n = 14), es mayor que el nivel de significación, 0.05			

Se acepta la hipótesis nula original:

Entre un 60% y un 70% de los responsables de RR.HH. de las Entidades Financieras que sí realizan Balance Social, lo hacen para tener un instrumento de publicidad.

Intervalo de confianza para la proporción Nivel de confianza 95%		
Límite inferior	p	Límite superior
0,560	< P >	0,980

Hipótesis 7

Hipótesis nula: Entre un 5% y un 10% de los responsables de RR.HH. de las Entidades Financieras que sí realizan B.S., lo hacen para tener un instrumento de gestión de RR.HH.

Hipótesis alternativa: Menos del 5% o más del 10% de los resp. de RR.HH. de las Entidades Financieras que sí realizan B.S., lo hacen para tener un instrumento de gestión de RR.HH.

Son necesarias dos pruebas de hipótesis para aceptar o rechazar la hipótesis nula.

Hipótesis nula 1:	Al menos el 5% de los resp. de RR.HH. de las Entidades Fin. que sí realizan B.S., lo hacen para tener un instrumento de gestión de RR.HH.		
Hipótesis alternativa 1:	Menos del 5% de los resp. de RR.HH. de las Entidades Fin. que sí realizan B.S., lo hacen para tener un instrumento de gestión de RR.HH.		
N= 26	P= 0,1	A=3	H = 1,000
n= 14	p= 0,429	X≤8	α = 0,050
Se acepta la hipótesis nula 1 Los valores extremos de X no son asumibles por la distribución teórica. Sin embargo, la hipótesis alternativa 1 no puede ser aceptada. H=P (X≤8 / N=26, A=4, n=14), es menor que el nivel de significación, 0.05			
Hipótesis nula 2:	No más del 10% de los resp. de RR.HH. de las Entidades Fin. que sí realizan B.S., lo hacen para tener un instrumento de gestión de RR.HH.		
Hipótesis alternativa 2:	Más del 10% de los resp. de RR.HH. de las Entidades Fin. que sí realizan B.S., lo hacen para tener un instrumento de gestión de RR.HH..		
N= 26	P= 0,2	A=6	H = 0,000
n= 14	p= 0,571	X≥8	α = 0,050
Se rechaza la hipótesis nula 2 Los valores extremos de X no son asumibles por la distribución teórica. Sin embargo, la hipótesis alternativa 2 no puede ser rechazada. H=P (X≥8 / N=26, A=5, n=14), es mayor que el nivel de significación, 0.05			

Se rechaza la hipótesis nula original:

Entre un 5% y un 10% de los resp. de RR.HH. de las Entidades Financieras que sí realizan B.S., lo hacen para tener un instrumento de gestión de RR.HH.

Sólo ha sido aceptada la hipótesis nula 1:

Al menos el 10% de los responsables de RR.HH. de las Entidades Financieras que sí realizan B.S., lo hacen para tener un instrumento de gestión de RR.HH.

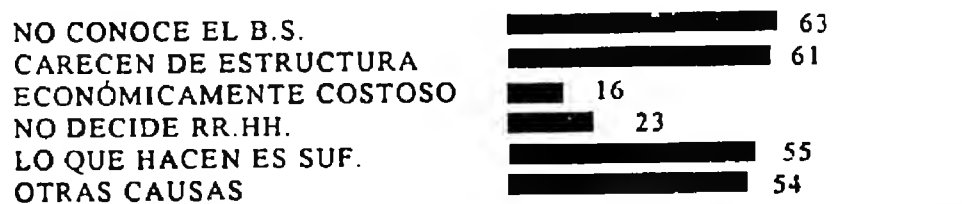
Intervalo de confianza para la proporción		
Nivel de confianza 95%		
Límite inferior	p	Límite superior
0,270	< P >	0,820

3.6.5. COMPROBACIÓN DE LAS HIPÓTESIS CON RELACIÓN AL SEGUNDO OBJETIVO

3.6.5.1. CONTRASTE DE HIPÓTESIS

3.6.5.1.1. CAUSAS DE NO REALIZACIÓN DEL BALANCE SOCIAL

Si tenemos en cuenta que en el estudio existía la posibilidad de realizar múltiples respuestas, hemos encontrado con que el conjunto de las mismas es el siguiente:



Valid cases 199

Missing cases 14

Lo que, expresado en un cuadro, queda de la siguiente manera:

CAUSAS NO REALIZAR B.S. (múltiple resp.)	CASOS	% S/TOTAL
NO CONOCE	63	31.8%
LO QUE HACEN ES SUFICIENTE	55	27.8%
CARECEN DE ESTRUCTURA	61	30.8%
ECONÓMICAMENTE COSTOSO	16	8.1%
NO DECIDE RESPONSABLE RR.HH.	23	11.6%
OTRAS CAUSAS ⁷⁵	54	27.3%

⁷⁵Otras causas de realización del B.S.:

ARGUMENTACIONES

Nº

No lo conoce suficientemente.....	18
Son filial o pertenecen a otra entidad financiera	15
No necesitan hacer nada parecido	5
Hay otras prioridades	2
Están en proceso de fusión	2
No es obligatorio	1
No se lo han planteado	1
No es necesario informar a mucha gente	1
Son temas confidenciales	1
Cuando eran BB hacían (ahora BBV)	1
No está dentro de la estrategia de la empresa	1
Están en proceso de integración	1
De hacerlo, lo quieren hacer bien	1
Falta de tiempo	1
No le ven utilidad	1
No hay costumbre	1
No han encontrado ningún profesional que lo realice con garantías	1

NO CONOCER EL B.S.	CASOS	% S/TOTAL
NO INDICA	136	68.3%
NO CONOCE EL B.S.	63	31.7%

TOTAL	199	100.0%

LO QUE SE HACE ES SUFICIENTE	CASOS	% S/TOTAL
NO INDICA	144	72.4%
LO QUE HACEN ES SUFICIENTE	55	27.6%

TOTAL	199	100.0%

NO TENER SUFICIENTE ESTRUCTURA	CASOS	% S/TOTAL
NO INDICA	138	69.3%
CARECEN DE ESTRUCTURA	61	30.7%

TOTAL	199	100.0%

SER ECONÓMICAMENTE COSTOSO	CASOS	% S/TOTAL
NO INDICA	183	92.0%
ECONÓMICAMENTE COSTOSO	16	8.0%

TOTAL	199	100.0%

NO DECIDIR EL RESPONSABLE DE RR.HH.	CASOS	% S/TOTAL
NO INDICA	176	88.4%
NO DECIDE EL RESPONSABLE RR.HH.	23	11.6%

TOTAL	199	100.0%

Hipótesis 8

Hipótesis nula: Entre un 60 y un 70% de los responsables de RR.HH. de las Entidades Financieras que no realizan Balance Social, no conocen la existencia del Balance Social.

Hipótesis alternativa: Menos del 60% o más del 70% de los responsables de RR.HH. de las Entidades Financieras que no realizan Balance Social, no conocen la existencia del B.S.

Son necesarias dos pruebas de hipótesis para aceptar o rechazar la hipótesis nula.

Hipótesis nula 1:	Al menos el 60% de los resp. de RR.HH. de las Ent. Finan. que no realizan B.S., no conocen su existencia.		
Hipótesis alternativa 1:	Menos del 60% de los resp. de RR.HH. de las Ent. Finan. que no realizan B.S., no conocen su existencia.		
N= 290	P= 0,6	Z = -1,65	
n= 199	p= 0,317	z = -14,5	
Se rechaza la hipótesis nula 1			
El valor crítico, Z, deja a su izquierda un área del 5%. El nivel de significación seleccionado es 0.05. El valor calculado cae dentro del área de rechazo, es decir, el estadístico de contraste, z, es menor que el valor crítico Z.			
Hipótesis nula 2:	No más del 70% de los resp. de RR.HH. de las Entidades Financieras que no realizan B.S., no conocen su existencia.		
Hipótesis alternativa 2:	Más del 70% de los resp. de RR.HH. de las Entidades Financieras que no realizan B.S., no conocen su existencia.		
N= 290	P= 0,7	Z = 1,645	
n= 199	p= 0,317	z = -21	
Se acepta la hipótesis nula 2			
El valor crítico, Z, deja a su derecha un área del 5%. El nivel de significación seleccionado es 0.05. El valor calculado cae dentro del área de aceptación, es decir, el estadístico de contraste, z, es menor que el valor crítico Z.			

Se rechaza la hipótesis nula original:
Entre un 60 y un 70% de los resp. de RR.HH. de las Entidades Financieras que no realizan B.S., no conocen la existencia del Balance Social.
Sólo ha sido aceptada la hipótesis nula 2:
No más del 70% de los responsables de RR.HH. de las Entidades Financieras que no realizan B.S., no conocen la existencia del Balance Social.

Intervalo de confianza para la proporción Nivel de confianza 95%		
Límite inferior	p	Límite superior
0,281	< P >	0,353

Hipótesis 9

Hipótesis nula: Entre un 5% y un 10% de los responsables de RR.HH. de las Entidades Financieras que no realizan B.S., consideran que lo que hacen es suficiente.

Hipótesis alternativa: Menos del 5% o más del 10% de los resp. de RR.HH. de las Entidades Financieras que no realizan B.S., consideran que lo que hacen es suficiente.

Son necesarias dos pruebas de hipótesis para aceptar o rechazar la hipótesis nula.

Hipótesis nula 1:	Al menos el 5% de los resp. de RR.HH. de las Ent. Finan. que no realizan B.S., creen que lo que hacen es suficiente.		
Hipótesis alternativa 1:	Menos del 5% de los resp. de RR.HH. de las Ent. Finan. que no realizan B.S., creen que lo que hacen es suficiente.		
N= 290	P= 0,05	Z = -1,65	
n= 199	p= 0,276	z = 26,07	
Se acepta la hipótesis nula 1			
El valor crítico, Z, deja a su izquierda un área del 5%. El nivel de significación seleccionado es 0,05.			
El valor calculado que dentro del área de aceptación, es decir, el estadístico de contraste, z, es mayor que el valor crítico Z.			
Hipótesis nula 2:	No más del 10% de los resp. de RR.HH. de las Ent. Finan. que no realizan B.S., creen que lo que hacen es suficiente.		
Hipótesis alternativa 2:	Más del 10% de los resp. de RR.HH. de las Ent. Finan. que no realizan B.S., creen que lo que hacen es suficiente.		
N= 290	P= 0,1	Z = 1,645	
n= 199	p= 0,276	z = 14,75	
Se rechaza la hipótesis nula 2			
El valor crítico, Z, deja a su derecha un área del 5%. El nivel de significación seleccionado es 0,05.			
El valor calculado que dentro del área de rechazo, es decir, el estadístico de contraste, z, es mayor que el valor crítico Z.			

Se rechaza la hipótesis nula original:

Entre un 5% y un 10% de los resp. de RR.HH. de las Entidades Financieras que no realizan B.S., creen que lo que hacen es suficiente.

Sólo ha sido aceptada la hipótesis nula 2:

Al menos el 5% de los responsables de RR.HH. de las Entidades Financieras que no realizan B.S., creen que lo que hacen es suficiente.

Intervalo de confianza para la proporción		
Nivel de confianza 95%		
Límite inferior	p	Límite superior
0,241	< P >	0,311

Hipótesis 10

Hipótesis nula: Entre un 70% y un 80% de los resp. de RR.HH. de las Entidades Financieras que no realizan B.S., creen que tienen estructura insuficiente para realizarlo.

Hipótesis alternativa: Menos del 70% o más del 80% de los resp. de RR.HH. de las Ent. Finan. que no realizan B.S., creen que tienen estructura insuficiente para realizarlo.

Son necesarias dos pruebas de hipótesis para aceptar o rechazar la hipótesis nula.

Hipótesis nula 1: Al menos el 70% de los resp. de RR.HH. de las Ent. Finan. que no realizan B.S., creen que tienen estructura insuficiente para realizarlo.

Hipótesis alternativa 1: Menos del 70% de los resp. de RR.HH. de las Ent. Finan. que no realizan B.S., creen que tienen estructura insuficiente para realizarlo.

N= 290

P= 0,7

Z = -1,65

n= 199

p= 0,307

z = -21,6

Se rechaza la hipótesis nula 1

El valor crítico, Z, deja a su izquierda un área del 5%. El nivel de significación seleccionado es 0,05.

El valor calculado cae dentro del área de rechazo, es decir, el estadístico de contraste, z, es menor que el valor crítico Z.

Hipótesis nula 2: No más del 80% de los resp. de RR.HH. de las Ent. Finan. que no realizan B.S., creen que tienen estructura insuficiente para realizarlo.

Hipótesis alternativa 2: Más del 80% de los resp. de RR.HH. de las Ent. Finan. que no realizan B.S., creen que tienen estructura insuficiente para realizarlo.

N= 290

P= 0,8

Z = 1,645

n= 199

p= 0,307

z = -31

Se acepta la hipótesis nula 2

El valor crítico, Z, deja a su derecha un área del 5%. El nivel de significación seleccionado es 0,05.

El valor calculado cae dentro del área de aceptación, es decir, el estadístico de contraste, z, es menor que el valor crítico Z.

Se rechaza la hipótesis nula original:

Entre un 70% y un 80% de los resp. de RR.HH. de las Ent. Finan. que no realizan B.S., creen que tienen estructura insuficiente para realizarlo.

Sólo ha sido aceptada la hipótesis nula 2:

No más del 80% de los responsables de RR.HH. de las Entidades Financieras que no realizan B.S. creen que tienen estructura insuficiente para realizarlo.

Intervalo de confianza para la proporción
Nivel de confianza 95%

Límite inferior	p	Límite superior
0,271	< P >	0,343

Hipótesis 11

Hipótesis nula: Entre un 5% y un 10% de los responsables de RR.HH. de las Entidades Financieras que no realizan B.S., consideran que es caro realizar el Balance Social.

Hipótesis alternativa: Menos del 5% o más del 10% de los responsables de RR.HH. de las Entidades Financieras que no realizan B.S., consideran que es caro realizar el B.S.

Son necesarias dos pruebas de hipótesis para aceptar o rechazar la hipótesis nula.

Hipótesis nula 1:	Al menos el 5% de los resp. de RR.HH. de las Ent. Finan. que no realizan B.S., consideran que es caro hacerlo.		
Hipótesis alternativa 1:	Menos del 5% de los resp. de RR.HH. de las Ent. Finan. que no realizan B.S., consideran que es caro hacerlo.		
N= 290	P= 0,05	Z= -1,65	
n= 199	p= 0,08	z= 3,46	
Se acepta la hipótesis nula 1			
El valor crítico, Z, deja a su izquierda un área del 5%. El nivel de significación seleccionado es 0.05.			
El valor calculado cae en el área de aceptación, es decir, el estadístico de contraste, z, es mayor que el valor crítico Z.			
Hipótesis nula 2:	No más del 10% de los resp. de RR.HH. de las Ent. Finan. que no realizan B.S., consideran que es caro hacerlo.		
Hipótesis alternativa 2:	Más del 10% de los resp. de RR.HH. de las Ent. Finan. que no realizan B.S., consideran que es caro hacerlo.		
N= 290	P = 0,1	Z = 1,645	
n = 199	p = 0,08	z = -1,68	
Se acepta la hipótesis nula 2			
El valor crítico, Z, deja a su derecha un área del 5%. El nivel de significación seleccionado es 0.05			
El valor calculado cae en el área de aceptación, es decir, el estadístico de contraste, z, es menor que el valor crítico Z.			

Se acepta la hipótesis nula original:

Entre un 5 y un 10% de los responsables de RR.HH. de las Entidades Financieras que no realizan Balance Social, consideran que es caro hacerlo.

Intervalo de confianza para la proporción		
Nivel de confianza 95%		
Límite inferior	p	Límite superior
0,059	< P >	0,101

Hipótesis 12

Hipótesis nula: Entre un 5% y un 10% de los responsables de RR.HH. de las Entidades Financieras que no realizan B.S., no toman parte en la decisión de su realización.

Hipótesis alternativa: Menos del 5% o más del 10% de los responsables de RR.HH. de las Entidades Financieras que no realizan B.S., no toman parte en la decisión de su realización.

Son necesarias dos pruebas de hipótesis para aceptar o rechazar la hipótesis nula.

Hipótesis nula 1:	Al menos el 5% de los resp. de RR.HH. de las Ent. Finan. que no realizan B.S., no toman parte en la decisión de su realización.		
Hipótesis alternativa 1:	Menos del 5% de los resp. de RR.HH. de las Ent. Finan. que no realizan B.S., no toman parte en la decisión sobre su realización.		
N= 290	P= 0,05	Z= -1,65	
n= 199	p= 0,116	z= 7,613	
Se acepta la hipótesis nula 1			
El valor crítico, Z, deja a su izquierda un área del 5%. El nivel de significación seleccionado es 0,05.			
El valor calculado cae en el área de aceptación, es decir, el estadístico de contraste, z, es mayor que el valor crítico Z.			
Hipótesis nula 2:	No más del 10% de los resp. de RR.HH. de las Ent. Finan. que no realizan B.S., no toman parte en la decisión de realización del Balance Social.		
Hipótesis alternativa 2:	Más del 10% de los resp. de RR.HH. de las Ent. Finan. que no realizan B.S., no toman parte en la decisión de realización del Balance Social.		
N= 290	P = 0,1	Z = 1,645	
n = 199	p = 0,116	z = 1,341	
Se acepta la hipótesis nula 2			
El valor crítico, Z, deja a su derecha un área del 5%. El nivel de significación seleccionado es 0,05.			
El valor calculado cae en el área de aceptación, es decir, el estadístico de contraste, z, es menor que el valor crítico Z.			

Se acepta la hipótesis nula original:

Entre un 5 y un 10% de los responsables de RR.HH. de las Entidades Financieras que no realizan Balance Social, no toman parte en la decisión de realización del Balance Social

Intervalo de confianza para la proporción		
Nivel de confianza 95%		
Limite inferior	p	Limite superior
0,091	< P >	0,141

3.6.5.2. ANÁLISIS ESTADÍSTICOS ADICIONALES: PRUEBAS ESTADÍSTICAS MULTIVARIANTES

Presentamos el análisis factorial de las características de las entidades financieras que no realizan Balance Social, en relación con la realización del Balance Social⁷⁶.

3.6.5.2.1. CARACTERÍSTICAS DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS QUE NO REALIZAN BALANCE SOCIAL *VERSUS* CAUSAS POR LAS QUE NO REALIZAN BALANCE SOCIAL

El porcentaje de variación explicado por el eje horizontal (eje 1) es del 13,73% y por lo tanto las variables relacionadas con él, contribuyen más a la explicación de diferencias que las variables

⁷⁶

- Porcentaje de variación de los ejes: los que mayor porcentaje tienen, hacen que las variables relacionadas con él, contribuyan a explicar mejor el gráfico.

- Coordennes (coordenadas): son las coordenadas en cada eje de las modalidades de cada variable.

- Contributions (contribuciones): es el porcentaje de contribución de las modalidades de cada variable en cada eje. Cuanto mayor sea su valor, mayor es la contribución de la variable.

- Contribution cumulee (contribución acumulada): es el porcentaje de contribución de una variable. Cuanto mayor sea su valor, mayor es la contribución de la variable.

- Cosinus carres (cosenos cuadrados): define la calidad de representación de una modalidad en cada eje del gráfico. Cuanto más se aproxime a 1, mayor es la calidad de representación de cada modalidad.

relacionadas con el eje vertical (eje 2), cuyo porcentaje de variación es del 10,20%.

Este análisis no aporta mucha información adicional con respecto al otro realizado: *Características de las Entidades Financieras versus Realización del Balance Social*.

El motivo es que prácticamente los dos análisis constan del mismo número de individuos; únicamente se excluyen en el presente análisis las 14 entidades que realizan Balance Social en la fecha del estudio.

Las diferencias que se aprecian son debidas a la incorporación de variables "causas por las que no realiza Balance Social".

Prevén realizar Balance Social:

Se confirman las conclusiones obtenidas a partir del otro Análisis de Correspondencias Múltiples.

La modalidad *Prevé realizar Balance Social* se relaciona con las modalidades referidas a la mayor dimensión de las Entidades Financieras y se opone a las modalidades de signo opuesto. Con respecto al tipo de entidad, la modalidad analizada se opone a las

cajas no confederadas (especialmente las Cajas Rurales, de menor tamaño medio) y se aproxima a los Bancos Nacionales Privados (los bancos de mayor dimensión).

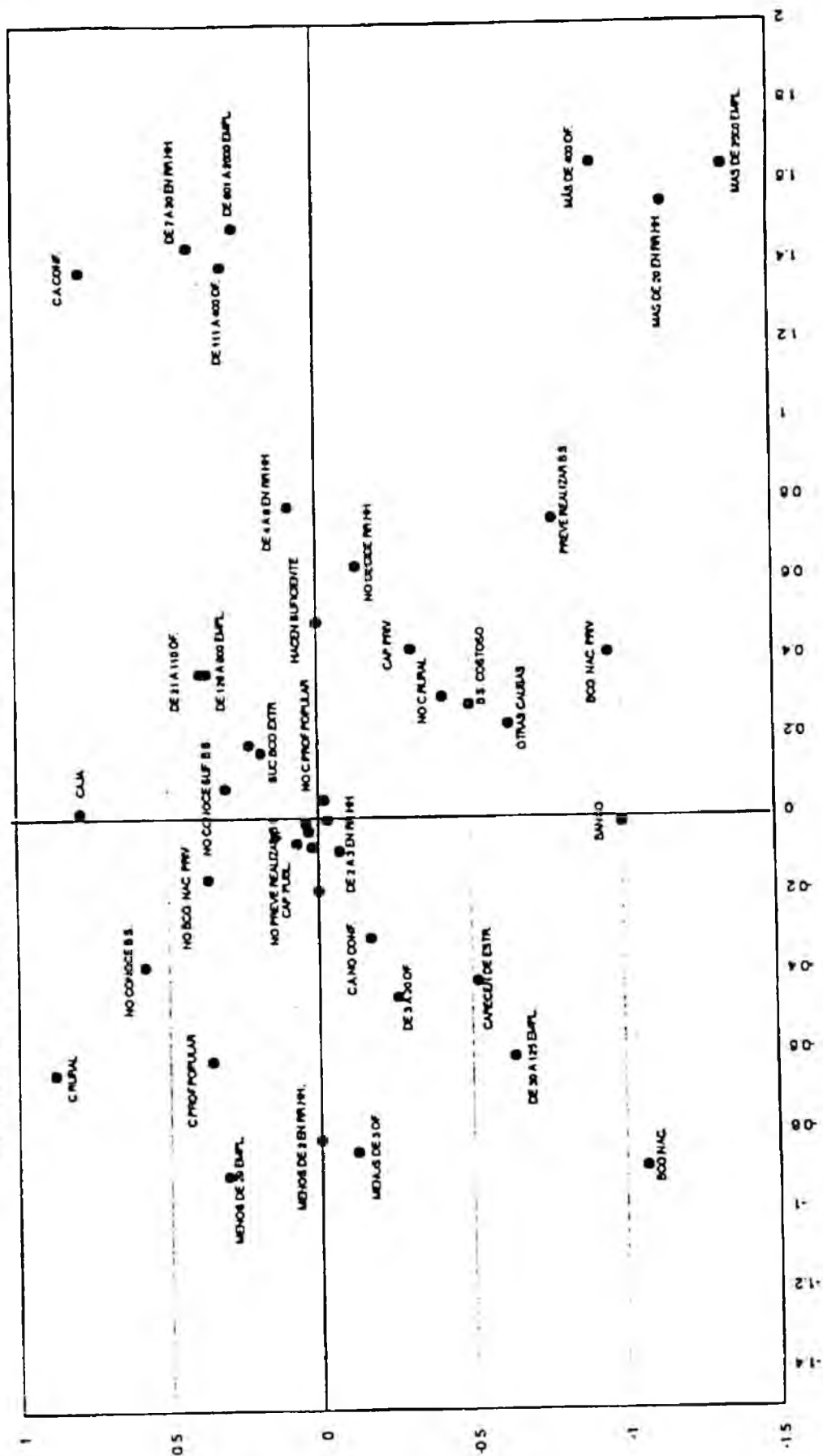
Causas por las que no se realiza Balance Social:

La afirmación más clara que se puede realizar se refiere a la modalidad "No conoce el Balance Social", que se opone claramente a la previsión de realizar Balance Social en el futuro y, consecuentemente, se relaciona con las cajas no confederadas.

El resto de causas están considerablemente relacionadas entre sí.

Por un lado, se oponen al desconocimiento del Balance Social y, por otro lado, no se observa una fuerte relación con las características de las Entidades Financieras que no realizan Balance Social, en ninguno de los cinco primeros factores.

CARACTERÍSTICAS DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS QUE NO REALIZAN BALANCE SOCIAL VS CAUSAS POR LAS QUE NO REALIZAN BALANCE SOCIAL



3.6.6. COMPROBACIÓN DE LAS HIPÓTESIS CON RELACIÓN AL TERCER OBJETIVO

3.6.6.1. CONTRASTE DE HIPÓTESIS

3.6.6.1.1. REALIZACIÓN SEGÚN TIPO DE ENTIDAD

Existe relación entre el tipo de entidad financiera y la realización del Balance Social. En concreto, la probabilidad de que una Caja de Ahorros Confederada realice Balance Social es mayor a que cualquier otro tipo de entidad financiera considerada lo realice. Veamos los siguientes cuadros de datos y el contraste de la hipótesis nº 13, en el que se observa que la hipótesis se acepta.

TIPO DE ENTIDAD	ENTIDADES QUE REALIZAN B.S.			
	n	Proporción media	Desviación estándar	Error estándar
Bco.Nac. privado	60	.08	.28	.04
Bco.Nac. capital Públ	3	.00	.00	.00
Suc.Bco. extr. (no UE)	11	.09	.30	.09
Suc.Bco. ext. (UE)	20	.00	.00	.00
Caja Ah. Confederada	42	.14	.35	.05
Caja Rural	65	.03	.17	.02
Caja Prof. o Popular	12	.00	.00	.00

TOTAL	213	.07	.25	.02

REALIZACIÓN DE B.S. SEGÚN TIPO DE ENTIDAD

TIPO DE ENTIDAD	ENTIDADES QUE REALIZAN B.S.		TOTAL
	NO	SÍ	
Bco. Nac. privado			
n	55	5	60
% s/FILA	91.7%	8.3%	100.0%
% s/COLUMNA	27.6%	35.7%	28.2%
Bco. Nac. capital Públ.			
n	3	0	3
% s/FILA	100.0%	.0%	100.0%
% s/COLUMNA	1.5%	.0%	1.4%
Suc. Bco. extranjero (no UE)			
n	10	1	11
% s/FILA	90.9%	9.1%	100.0%
% s/COLUMNA	5.0%	7.1%	5.2%
Suc. Bco. extranjero (UE)			
n	20	0	20
% s/FILA	100.0%	.0%	100.0%
% s/COLUMNA	10.1%	.0%	9.4%
Caja Ah. Confederada			
n	36	6	42
% s/FILA	85.7%	14.3%	100.0%
% s/COLUMNA	18.1%	42.9%	19.7%
Caja Rural			
n	63	2	65
% s/FILA	96.9%	3.1%	100.0%
% s/COLUMNA	31.7%	14.3%	30.5%
Caja Prof. o Popular			
n	12	0	12
% s/FILA	100.0%	.0%	100.0%
% s/COLUMNA	6.0%	.0%	5.6%
TOTAL			
n	199	14	213
% s/FILA	93.4%	6.6%	100.0%

Hipótesis 13

Hipótesis nula: No existe relación entre el tipo de entidad financiera y el hacer o no Balance Social.

Hipótesis alternativa: Existe relación entre el tipo de entidad financiera y el hacer o no Balance social.

1.

Bco. Nacional Capital Privado
Resto de entidades
Total

Realización B.S.		
No	Si	Total
55	5	60
144	9	153
199	14	213

Hipótesis nula 1:

La proporción de Bcos. Nac. Cap. Priv. que hacen B.S. es igual que la del resto.

Test Fisher = 0.354

$\alpha = 0.050$

Aceptar

2.

Bco. Nacional Capital Público
Resto de entidades
Total

Realización B.S.		
No	Si	Total
3	0	3
196	14	210
199	14	213

Hipótesis nula 2

La proporción de Bcos. Nac. Cap. Público que hacen B.S. es igual que la del resto.

Test Fisher = 0.815

$\alpha = 0.050$

Aceptar

3.

Suc. Bco. Extr. sede no UE
Resto de entidades
Total

Realización B.S.		
No	Si	Total
10	1	11
189	13	202
199	14	213

Hipótesis nula 3:

La proporción de Suc. Bco. Ext. no UE que hacen B.S. es igual que la del resto.

Test Fisher = 0.535

$\alpha = 0.050$

Aceptar

4.

Suc. Bco. Extr. sede en UE
Resto de entidades
Total

Realización B.S.		
No	Si	Total
20	0	20
179	14	193
199	14	213

Hipótesis nula 4:

La proporción de Suc. Bco. Ext. UE que hacen B.S. es igual que la del resto.

Test Fisher = 0.240

$\alpha = 0.050$

Aceptar

5.

Caja de Ahorros Confederada
Resto de entidades
Total

Realización B.S.		
No	Si	Total
36	6	42
163	8	171
199	14	213

Hipótesis nula 5:

La proporción de Cajas de Ahorro Confed. que hacen B.S. es igual que la del resto

Test Fisher = 0.036

$\alpha = 0.050$

Rechazar

6.

Caja Rural
Resto de entidades
Total

Realización B.S.		
No	Si	Total
63	2	65
136	12	148
199	14	213

Hipótesis nula 6:

La proporción de Cajas Rurales que hacen B.S. es igual que la del resto.

Test Fisher = 0.142

$\alpha = 0.050$

Aceptar

7.

Caja de Ahorros Prof. Popular
Resto de entidades
Total

Realización B.S.		
No	Si	Total
12	0	12
187	14	201
199	14	213

Hipótesis nula 7:

La proporción de C. de Ahor. Prof. Popul que hacen B.S. es igual que la del resto

Test Fisher = 0.432

$\alpha = 0.050$

Aceptar

3.6.6.1.2. REALIZACIÓN SEGÚN PERSONAL TOTAL

PERSONAL EMPLEADO SEGÚN REALIZACIÓN DE B.S.

ENTIDADES QUE REALIZAN B.S.	Nº TOTAL DE EMPLEADOS			
	n	Media	Desviación estándar	Error estándar
NO	199	780.25	2763.70	195.91
SÍ	14	1285.07	1192.60	318.74
TOTAL	213	813.43	2690.09	184.32

REALIZACIÓN DE B.S. SEGÚN PERSONAL EMPLEADO

PERSONAL EMPLEADO	ENTIDADES QUE REALIZAN B.S.			
	n	Proporción media	Desviación estándar	Error estándar
Menos de 29	57	.00	.00	.00
Entre 29 y 125	51	.00	.00	.00
Entre 126 y 600	52	.08	.27	.04
Entre 601 y 2.500	42	.19	.40	.06
Más de 2.500	11	.18	.40	.12
TOTAL	213	.07	.25	.02

REALIZACIÓN DE B.S. SEGÚN PERSONAL EMPLEADO

PERSONAL EMPLEADO	ENTIDADES QUE REALIZAN B.S.		TOTAL
	NO	SI	
Menos de 29			
n	57	0	57
% s/FILA	100.0%	.0%	100.0%
% s/COLUMNA	28.6%	.0%	26.8%
Entre 29 y 125			
n	51	0	51
% s/FILA	100.0%	.0%	100.0%
% s/COLUMNA	25.6%	.0%	23.9%
Entre 126 y 600			
n	48	4	52
% s/FILA	92.3%	7.7%	100.0%
% s/COLUMNA	24.1%	28.6%	24.4%
Entre 601 y 2.500			
n	34	8	42
% s/FILA	81.0%	19.0%	100.0%
% s/COLUMNA	17.1%	57.1%	19.7%
Más de 2.500			
n	9	2	11
% s/FILA	81.8%	18.2%	100.0%
% s/COLUMNA	4.5%	14.3%	5.2%
TOTAL			
n	199	14	213
% s/FILA	93.4%	6.6%	100.0%
% s/COLUMNA	100.0%	100.0%	100.0%

En cualquier caso, se acepta la hipótesis nº 14, por lo que, tal y como se demuestra en el contraste de hipótesis presentado a continuación, las entidades financieras que realizan Balance Social tienen más empleados que las que no lo realizan.

Hipótesis 14

Hipótesis nula: Las entidades que realizan Balance Social tienen más empleados que los que no lo realizan.

Hipótesis alternativa: Las entidades que realizan Balance Social tienen menos empleados que los que no lo realizan.

	x	S	n
No realizan B.S.	780	2764	199
Si realizan B.S.	1285	1193	14
Total	813	2690	213

S - desviación típica de la muestra.

$$t(v) = -1.35$$

$$v = 26$$

$$t(0.05) = -1.70$$

Se acepta la hipótesis nula, ya que, $t(v) > + t(0.05)$.

El estadístico de contraste, $t(v)$, cae dentro del área de aceptación

Nivel de significación seleccionado 0.05

Por otra parte, podemos aportar los siguientes datos:

**PERSONAL EMPLEADO SEGÚN PREVISIÓN DE SEGUIR
REALIZANDO O COMENZAR A REALIZAR B.S.**

ENTIDADES QUE PREVEN SEGUIR REALIZANDO O COMENZAR A REALIZAR BALANCE SOCIAL	Nº TOTAL DE EMPLEADOS			
	n	Media	Desviación estándar	Error estándar
NO	183	801.86	2876.68	212.65
SÍ	30	883.97	980.48	179.01
TOTAL	213	813.43	2690.09	184.32

**REALIZACIÓN PREVISTA DE B.S. SEGÚN PERSONAL
EMPLEADO**

PERSONAL EMPLEADO	ENTIDADES QUE PREVEN REALIZAR B.S.			
	n	Proporción media	Desviación estándar	Error estándar
Menos de 29	57	.02	.13	.02
Entre 29 y 125	51	.10	.30	.04
Entre 126 y 600	52	.15	.36	.05
Entre 601 y 2.500	42	.33	.48	.07
Más de 2.500	11	.18	.40	.12
TOTAL	213	.14	.35	.02

REALIZACIÓN PREVISTA DE B.S. SEGÚN PERSONAL EMPLEADO

PERSONAL EMPLEADO	ENTIDADES QUE PREVEN REALIZAR B.S.		TOTAL
	NO	SÍ	
Menos de 29			
n	56	1	57
% s/FILA	98.2%	1.8%	100.0%
% s/COLUMNA	30.6%	3.3%	26.8%
Entre 29 y 125			
n	46	5	51
% s/FILA	90.2%	9.8%	100.0%
% s/COLUMNA	25.1%	16.7%	23.9%
Entre 126 y 600			
n	44	8	52
% s/FILA	84.6%	15.4%	100.0%
% s/COLUMNA	24.0%	26.7%	24.4%
Entre 601 y 2.500			
n	28	14	42
% s/FILA	66.7%	33.3%	100.0%
% s/COLUMNA	15.3%	46.7%	19.7%
Más de 2.500			
n	9	2	11
% s/FILA	81.8%	18.2%	100.0%
% s/COLUMNA	4.9%	6.7%	5.2%
TOTAL			
n	183	30	213
% s/FILA	85.9%	14.1%	100.0%
% s/COLUMNA	100.0%	100.0%	100.0%

3.6.6.1.3. REALIZACIÓN SEGÚN LA NACIONALIDAD

REALIZACIÓN DE B.S. SEGÚN NACIONALIDAD DE LA ENTIDAD

NACIONALIDAD DE LA ENTIDAD	ENTIDADES QUE REALIZAN B.S.		TOTAL
	NO	SÍ	
EXTRANJERA	30	1	31
n	96.8%	3.2%	100.0%
% s/FILA	15.1%	7.1%	14.6%
% s/COLUMNA			
NACIONAL	169	13	182
n	92.9%	7.1%	100.0%
% s/FILA	84.9%	92.9%	85.4%
% s/COLUMNA			
TOTAL	199	14	213
n	93.4%	6.6%	100.0%
% s/FILA	100.0%	100.0%	100.0%
% s/COLUMNA			

REALIZACIÓN DE B.S. SEGÚN NACIONALIDAD

NACIONALIDAD DE LA ENTIDAD	ENTIDADES QUE REALIZAN B.S.			
	n	Proporción media	Desviación estándar	Error estándar
EXTRANJERA	31	.03	.18	.03
NACIONAL	182	.07	.26	.02
TOTAL	213	.07	.25	.02

En cualquier caso, no existe relación entre la nacionalidad de la entidad financiera y la realización del Balance social, tal y como queda demostrado a continuación:

NACIÓN2 NACIONALIDAD DE LA ENTIDAD

by REALIZA ENTIDADES QUE REALIZAN B.S.

Page 1 of 1

	Count Exp Val	REALIZA		Row Total
		NO	SI	
		.00	1.00	
NACIÓN2				
EXTRANJERA	.00	30 29.0	1 2.0	31 14.6%
NACIONAL	1.00	169 170.0	13 12.0	182 85.4%
Column Total		199 93.4%	14 6.6%	213 100.0%

<u>Chi-Square</u>	<u>Value</u>	<u>DF</u>	<u>Significance</u>
Pearson	.66184	1	.41591
Fisher's Exact Test:			
One-Tail			.36558
Two-Tail			.69818

Minimum Expected Frequency = 2.038
Cells with Expected Frequency < 5 = 1 OF 4 (25.0%)

Hipótesis 15

Hipótesis nula: No existe relación entre la nacionalidad de las entidades financieras y el realizar o no Balance Social

Hipótesis alternativa: Existe relación entre la nacionalidad de las entidades financieras y el realizar o no Balance Social

Dado el reducido número de entidades que realizan B.S., demasiadas frecuencias teóricas resultan menores de 5.

Se utilizará el Test Exacto de Fisher (2x2) para contrastar las diferencias entre cada tipo de entidad y el resto.

1.	Realización de B.S.		
	NO	SI	TOTAL
Entidades Nacionales	169	13	182
Entidades Extranjeras	30	1	31
Total	199	14	213

Hipótesis nula 1:

La proporción de Entidades Nacionales que hacen B.S. es igual que la de Entidades Extranjeras.

Test Fisher = 0.366

α = 0.050 **Acceptar**

Por otra parte:

REALIZACIÓN PREVISTA DE B.S. SEGÚN NACIONALIDAD DE LA ENTIDAD

NACIONALIDAD DE LA ENTIDAD	ENTIDADES QUE PREVEN REALIZAR B.S.		TOTAL
	NO	SI	
EXTRANJERA	29	2	31
n	93.5%	6.5%	100.0%
% s/FILA	15.8%	6.7%	14.6%
% s/COLUMNA			
NACIONAL	154	28	182
n	84.6%	15.4%	100.0%
% s/FILA	84.2%	93.3%	85.4%
% s/COLUMNA			
TOTAL	183	30	213
n	85.9%	14.1%	100.0%
% s/FILA	100.0%	100.0%	100.0%
% s/COLUMNA			

REALIZACIÓN PREVISTA DE B.S. SEGÚN NACIONALIDAD DE LA ENTIDAD

NACIONALIDAD DE LA ENTIDAD	ENTIDADES QUE PREVEN REALIZAR B.S.			
	n	Proporción media	Desviación estándar	Error estándar
EXTRANJERA	31	.06	.25	.04
NACIONAL	182	.15	.36	.03
TOTAL	213	.14	.35	.02

Como queda demostrado, por el Test de Fisher que presentamos a continuación, tampoco existe relación entre la nacionalidad de la entidad y la previsión de realización del Balance Social.

NACIÓN2 NACIONALIDAD DE LA ENTIDAD

by PREVÉ ENTIDADES QUE PREVÉN REALIZAR B.S.

Page 1 of 1

	Count Exp Val	PREVÉ		Row Total
		NO	SI	
		.00	1.00	
NACIÓN2				
EXTRANJERA	.00	29 26.6	2 4.4	31 14.6%
NACIONAL	1.00	154 156.4	28 25.6	182 85.4%
Column Total		183 85.9%	30 14.1%	213 100.0%

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	1.74677	1	.18628
Fisher's Exact Test:			
One-Tail			.14699
Two-Tail			.26614

Minimum Expected Frequency - 4.366

Cells with Expected Frequency < 5 - 1 OF 4 (25.0%)

3.6.6.1.4. REALIZACIÓN SEGÚN CAPITAL

REALIZACIÓN DE B.S. SEGÚN PROPIEDAD DEL CAPITAL
DE LA ENTIDAD

PROPIEDAD DEL CAPITAL DE LA ENTIDAD	ENTIDADES QUE REALIZAN B.S.		TOTAL
	NO	SI	
PRIVADO			
n	179	12	191
% s/FILA	93.7%	6.3%	100.0%
% s/COLUMNA	91.3%	85.7%	91.0%
PÚBLICO/MIXTO			
n	17	2	19
% s/FILA	89.5%	10.5%	100.0%
% s/COLUMNA	8.7%	14.3%	9.0%
TOTAL			
n	196	14	210
% s/FILA	93.3%	6.7%	100.0%
% s/COLUMNA	100.0%	100.0%	100.0%

REALIZACIÓN DE B.S. SEGÚN PROPIEDAD DEL CAPITAL
DE LA ENTIDAD

PROPIEDAD DEL CAPITAL DE LA ENTIDAD	ENTIDADES QUE REALIZAN B.S.			
	n	Proporción media	Desviación estándar	Error estándar
PRIVADO	191	.06	.24	.02
PÚBLICO/MIXTO	19	.11	.32	.07
TOTAL	210	.07	.25	.02

Demostramos en los siguientes análisis estadísticos que no existe relación entre la propiedad del capital de las entidades financieras y la realización del Balance Social.

CAPITAL2 PROPIEDAD DEL CAPITAL DE LA ENTIDAD

by **REALIZA ENTIDADES QUE REALIZAN B.S.**

Page 1 of 1

	Count Exp Val	REALIZA		Row Total
		NO	SI	
		.00	1.00	
CAPITAL2				
PRIVADO	1.00	179 178.3	12 12.7	191 91.0%
PÚBLICO/MIXTO	2.00	17 17.7	2 1.3	19 9.0%
Column Total		196 93.3%	14 6.7%	210 100.0%

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	.50014	1	.47944
Fisher's Exact Test:			
One-Tail			.36795
Two-Tail			.36795

Minimum Expected Frequency - 1.267

Cells with Expected Frequency < 5 - 1 OF 4 (25.0%)

Hipótesis 16

Hipótesis nula: No existe relación entre el tipo de capital de las entidades financieras y el realizar o no Balance Social

Hipótesis alternativa: Existe relación entre el tipo de capital de las entidades financieras y el realizar o no B.S.

Dado el reducido número de entidades que realizan B.S., demasiadas frecuencias teóricas resultan menores de 5.

Se utilizará el Test Exacto de Fisher (2x2) para contrastar las diferencias entre cada tipo de entidad y el resto.

	Realización de B.S.		
	NO	SI	TOTAL
1. Capital privado	179	12	191
Capital Público/Mixto	17	2	19
Total	196	14	210

Hipótesis nula 1:

La proporción de Entidades de Capital Privado que hacen B.S. es igual que la del resto.

Test Fisher = 0.368

α = 0.050 **Aceptar**

Por otra parte, podemos presentar los siguientes datos:

REALIZACIÓN PREVISTA DE B.S. SEGÚN PROPIEDAD DEL CAPITAL DE LA ENTIDAD

PROPIEDAD DEL CAPITAL DE LA ENTIDAD	ENTIDADES QUE PREVEN REALIZAR B.S.		TOTAL
	NO	SÍ	
PRIVADO	166	25	191
n	86.9%	13.1%	100.0%
% s/FILA	91.7%	86.2%	91.0%
% s/COLUMNA			
PÚBLICO/MIXTO	15	4	19
n	78.9%	21.1%	100.0%
% s/FILA	8.3%	13.8%	9.0%
% s/COLUMNA			
TOTAL	181	29	210
n	86.2%	13.8%	100.0%
% s/FILA	100.0%	100.0%	100.0%
% s/COLUMNA			

REALIZACIÓN PREVISTA DE B.S. SEGÚN PROPIEDAD DEL CAPITAL DE LA ENTIDAD

PROPIEDAD DEL CAPITAL DE LA ENTIDAD	ENTIDADES QUE PREVEN REALIZAR B.S.			
	n	Proporción media	Desviación estándar	Error estándar
PRIVADO	191	.13	.34	.02
PÚBLICO/MIXTO	19	.21	.42	.10
TOTAL	210	.14	.35	.02

Como queda demostrado, por el Test de Ficsher que presentamos a continuación, tampoco existe relación entre la propiedad de capital de las entidades financieras y la previsión de realización del Balance Social.

CAPITAL2 PROPIEDAD DEL CAPITAL DE LA ENTIDAD
by PREVÉ ENTIDADES QUE PREVÉN REALIZAR B.S.

Page 1 of 1

	Count Exp Val	PREVÉ		Row Total
		NO	SI	
		.00	1.00	
CAPITAL2				
PRIVADO	1.00	166 164.6	25 26.4	191 91.0%
PÚBLICO/MIXTO	2.00	15 16.4	4 2.6	19 9.0%
Column Total		181 86.2%	29 13.8%	210 100.0%

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	.92077	1	.33727
Fisher's Exact Test:			
One-Tail			.25649
Two-Tail			.30816

Minimum Expected Frequency - 2.624
 Cells with Expected Frequency < 5 - 1 OF 4 (25.0%)

3.6.6.1.5. REALIZACIÓN SEGÚN EL NÚMERO DE OFICINAS EN TERRITORIO ESPAÑOL

REALIZACIÓN DE B.S. SEGÚN OFICINAS EN TERRITORIO ESPAÑOL

NÚMERO DE OFICINAS	ENTIDADES QUE REALIZAN B.S.		TOTAL
	NO	SI	
Menos de 3			
n	73	1	74
% s/FILA	98.6%	1.4%	100.0%
% s/COLUMNA	36.7%	7.1%	34.7%
Entre 3 y 20			
n	40	0	40
% s/FILA	100.0%	.0%	100.0%
% s/COLUMNA	20.1%	.0%	18.8%
Entre 21 y 110			
n	40	4	44
% s/FILA	90.9%	9.1%	100.0%
% s/COLUMNA	20.1%	28.6%	20.7%
Entre 111 y 400			
n	37	7	44
% s/FILA	84.1%	15.9%	100.0%
% s/COLUMNA	18.6%	50.0%	20.7%
Más de 400			
n	9	2	11
% s/FILA	81.8%	18.2%	100.0%
% s/COLUMNA	4.5%	14.3%	5.1%
TOTAL			
n	199	14	213
% s/FILA	93.4%	6.6%	100.0%
% s/COLUMNA	100.0%	100.0%	100.0%

REALIZACIÓN DE B.S. SEGÚN OFICINAS EN TERRITORIO ESPAÑOL

NÚMERO DE OFICINAS	ENTIDADES QUE REALIZAN B.S.			
	n	Proporción media	Desviación estándar	Error estándar
Menos de 3	74	.01	.12	.01
Entre 3 y 20	40	.00	.00	.00
Entre 21 y 110	44	.09	.29	.04
Entre 111 y 400	44	.16	.37	.06
Más de 400	11	.18	.40	.12

TOTAL	213	.07	.25	.02

Nº DE OFICINAS EN TERRITORIO ESPAÑOL SEGÚN REALIZACIÓN DE B.S.

ENTIDADES QUE REALIZAN B.S.	Nº OFICINAS EN ESPAÑA			
	n	Media	Desviación estándar	Error estándar
NO	199	112.58	340.34	24.13
SÍ	14	186.93	175.09	46.80

TOTAL	213	117.47	332.27	22.77

Presentamos a continuación el contraste de esta hipótesis, mediante la que se demuestra que existe relación entre el número de oficinas de las entidades financieras en España y la realización del B.S.

Hipótesis 17

Hipótesis nula: Las entidades que realizan Balance Social tienen más oficinas en territorio nacional que las que no lo realizan.

Hipótesis alternativa: Las entidades que realizan Balance Social tienen menos oficinas en territorio nacional que las que no lo realizan.

	x	S	n
No realizan B.S.	113	340	199
Sí realizan B.S.	187	175	14
Total	117	332	213

S = desviación típica de la muestra.

$$t(v) = -1.41$$

$$v = 22$$

$$t(0.05) = -1.72$$

Se acepta la hipótesis nula, ya que, $t(v) > + t(0.05)$.

El estadístico de contraste, $t(v)$, cae dentro del área de aceptación.
Nivel de significación seleccionado 0.05.

Por otra parte, podemos indicar los siguientes datos:

REALIZACIÓN PREVISTA DE B.S. SEGÚN OFICINAS EN TERRITORIO ESPAÑOL

NÚMERO DE OFICINAS	ENTIDADES QUE PREVEN REALIZAR B.S.		TOTAL
	NO	SÍ	
Menos de 3			
n	70	4	74
% s/FILA	94.6%	5.4%	100.0%
% s/COLUMNA	38.3%	13.3%	34.7%
Entre 3 y 20			
n	36	4	40
% s/FILA	90.0%	10.0%	100.0%
% s/COLUMNA	19.7%	13.3%	18.8%
Entre 21 y 110			
n	37	7	44
% s/FILA	84.1%	15.9%	100.0%
% s/COLUMNA	20.2%	23.3%	20.7%
Entre 111 y 400			
n	31	13	44
% s/FILA	70.5%	29.5%	100.0%
% s/COLUMNA	16.9%	43.3%	20.7%
Más de 400			
n	9	2	11
% s/FILA	81.8%	18.2%	100.0%
% s/COLUMNA	4.9%	6.7%	5.2%
TOTAL			
n	183	30	213
% s/FILA	85.9%	14.1%	100.0%
% s/COLUMNA	100.0%	100.0%	100.0%

REALIZACIÓN PREVISTA DE B.S. SEGÚN OFICINAS EN TERRITORIO ESPAÑOL

NUMERO DE OFICINAS	ENTIDADES QUE PREVEN REALIZAR B.S.			
	n	Proporción media	Desviación estándar	Error estándar
Menos de 3	74	.05	.23	.03
Entre 3 y 20	40	.10	.30	.05
Entre 21 y 110	44	.16	.37	.06
Entre 111 y 400	44	.30	.46	.07
Más de 400	11	.18	.40	.12
TOTAL	213	.14	.35	.02

Nº DE OFICINAS EN TERRITORIO ESPAÑOL SEGÚN PREVISIÓN DE SEGUIR REALIZANDO O COMENZAR A REALIZAR B.S.

ENTIDADES QUE PREVEN SEGUIR REALIZANDO O COMENZAR A REALIZAR BS	Nº OFICINAS EN ESPAÑA			
	n	Media	Desviación estándar	Error estándar
NO	183	115.13	353.74	26.15
SÍ	30	131.77	146.71	26.78
TOTAL	213	117.47	332.27	22.77

Como queda demostrado por el Test Chi-Cuadrado de Pearson que presentamos a continuación, también existe relación entre el número de oficinas de las entidades financieras en España y la previsión de realización del Balance Social.

OFIC NÚMERO DE OFICINAS by
PREVÉ ENTIDADES QUE PREVÉN REALIZAR B.S.

Page 1 of 1

	Count Exp Val	PREVÉ		Row Total
		NO	SI	
		.00	1.00	
OFIC				
Menos de 3	1.00	70 63.6	4 10.4	74 34.7%
Entre 3 y 20	2.00	36 34.4	4 5.6	40 18.8%
Entre 21 y 110	3.00	37 37.8	7 6.2	44 20.7%
Entre 111 y 400	4.00	31 37.8	13 6.2	44 20.7%
Más de 400	5.00	9 9.5	2 1.5	11 5.1%
Column Total		183 85.9%	30 14.1%	213 100.0%

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	14.12344	4	.00691
Minimum Expected Frequency = 1.549			
Cells with Expected Frequency < 5 = 1 OF 10 (10.0%)			

3.6.6.1.6. REALIZACIÓN SEGÚN EL NÚMERO DE PERSONAL EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

REALIZACIÓN DE B.S. SEGÚN PERSONAL DEL
DEPARTAMENTO DE RR.HH.

PERSONAL EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	ENTIDADES QUE REALIZAN B.S.		TOTAL
	NO	SI	
Menos de 2			
n	89	0	89
% s/FILA	100.0%	.0%	100.0%
% s/COLUMNA	44.7%	.0%	41.8%
Entre 2 y 3			
n	46	1	47
% s/FILA	97.9%	2.1%	100.0%
% s/COLUMNA	23.1%	7.1%	22.1%
Entre 4 y 6			
n	24	5	29
% s/FILA	82.8%	17.2%	100.0%
% s/COLUMNA	12.1%	35.7%	13.6%
Entre 7 y 20			
n	30	8	38
% s/FILA	78.9%	21.1%	100.0%
% s/COLUMNA	15.1%	57.1%	17.8%
Entre 21 y 100			
n	9	0	9
% s/FILA	100.0%	.0%	100.0%
% s/COLUMNA	4.5%	.0%	4.2%
Más de 101			
n	1	0	1
% s/FILA	100.0%	.0%	100.0%
% s/COLUMNA	.5%	.0%	.5%
TOTAL			
n	199	14	213
% s/FILA	93.4%	6.6%	100.0%
% s/COLUMNA	100.0%	100.0%	100.0%

REALIZACIÓN DE B.S. SEGÚN PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE RR.HH.

PERSONAL EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	ENTIDADES QUE REALIZAN B.S.			
	n	Proporción media	Desviación estándar	Error estándar
Menos de 2	89	.00	.00	.00
Entre 2 y 3	47	.02	.15	.02
Entre 4 y 6	29	.17	.38	.07
Entre 7 y 20	38	.21	.41	.00
Entre 20 y 100	9	.00	.00	.00
Más de 101	1	.00		
TOTAL	213	.14	.35	.02

PERSONAL EN EL DEPARTAMENTO DE RR.HH. SEGÚN REALIZACIÓN DE B.S.

ENTIDADES QUE REALIZAN B.S.	PERSONAL EN DEPARTAMENTO DE RR.HH.			
	n	Media	Desviación estándar	Error estándar
NO	199	5.77	15.50	1.10
SÍ	14	10.79	6.51	1.74
TOTAL	213	6.10	15.12	1.04

Presentamos el contraste realizado para esta hipótesis:

Hipótesis 18

Hipótesis nula: Las entidades que realizan Balance Social tienen más empleados en el Departamento de RR. HH. que las que no lo realizan.

Hipótesis alternativa: Las entidades que realizan Balance Social tienen menos empleados en el Departamento de RR.HH. que las que no lo realizan.

	x	S	n
No realizan B.S.	5.8	15.5	199
Si realizan B.S.	10.8	6.5	14
Total	6.1	15.1	213

S = desviación típica de la muestra.

$$t(v) = -2.44$$

$$v = 27$$

$$t(0.05) = -1.70$$

Se rechaza la hipótesis nula, ya que, $t(v) < + t(0.05)$.

El estadístico de contraste, $t(v)$, cae dentro del área de rechazo.

Nivel de significación seleccionado 0.05.

Por otra parte, presentamos los siguientes datos:

**REALIZACIÓN PREVISTA DE B.S. SEGÚN PERSONAL DEL
DEPARTAMENTO DE RR.HH.**

PERSONAL EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	ENTIDADES QUE PREVEN REALIZAR B.S.		TOTAL
	NO	SI	
Menos de 2			
n	87	2	89
% s/FILA	97.8%	2.2%	100.0%
% s/COLUMNA	47.5%	6.7%	41.8%
Entre 2 y 3			
n	39	8	47
% s/FILA	83.0%	17.0%	100.0%
% s/COLUMNA	21.3%	26.7%	22.1%
Entre 4 y 6			
n	22	7	29
% s/FILA	75.9%	24.1%	100.0%
% s/COLUMNA	12.0%	35.3%	13.6%
Entre 7 y 20			
n	26	12	38
% s/FILA	68.4%	31.6%	100.0%
% s/COLUMNA	14.2%	40.0%	17.8%
Entre 21 y 100			
n	8	1	9
% s/FILA	88.9%	11.1%	100.0%
% s/COLUMNA	4.4%	3.3%	4.2%
Más de 101			
n	1	0	1
% s/FILA	100.0%	.0%	100.0%
% s/COLUMNA	.5%	.0%	.5%
TOTAL			
n	183	30	213
% s/FILA	85.9%	14.1%	100.0%
% s/COLUMNA	100.0%	100.0%	100.0%

REALIZACIÓN PREVISTA DE B.S. SEGÚN PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE RR.HH.

PERSONAL EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	ENTIDADES QUE PREVEN REALIZAR B.S.			
	n	Proporción media	Desviación estándar	Error estándar
Menos de 2	89	.02	.15	.02
Entre 2 y 3	47	.17	.38	.06
Entre 4 y 6	29	.24	.44	.08
Entre 7 y 20	38	.32	.47	.08
Entre 20 y 100	9	.11	.33	.11
Más de 101	1	.00		
TOTAL	213	.07	.25	.02

PERSONAL EN EL DEPARTAMENTO DE RR.HH. SEGÚN PREVISIÓN DE SEGUIR REALIZANDO O COMENZAR A REALIZAR B.S.

ENTIDADES QUE PREVEN SEGUIR REALIZANDO O COMENZAR A REALIZAR B.S.	PERSONAL EN DEPARTAMENTO DE RR.HH.			
	n	Media	Desviación estándar	Error estándar
NO	183	5.57	15.81	1.17
SÍ	30	9.33	9.50	1.73
TOTAL	213	6.10	15.12	1.04

3.6.6.2. ANÁLISIS ESTADÍSTICOS ADICIONALES: PRUEBAS ESTADÍSTICAS MULTIVARIANTES

3.6.6.2.1. CARACTERÍSTICAS DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS *VERSUS* REALIZACIÓN DEL BALANCE SOCIAL

CARACTERÍSTICAS DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS *VERSUS* REALIZACIÓN DE BALANCE SOCIAL.

El porcentaje de variación explicado por el eje horizontal (eje 1) es del 17,31% y por lo tanto las variables relacionadas con él, contribuyen más a la explicación de diferencias que las variables relacionadas con el eje vertical (eje 2), cuyo porcentaje de variación es del 12%.

- Definición del eje horizontal:

Las variables que mejor definen al eje horizontal son:

- *Personal empleado*: cuya contribución porcentual al eje horizontal es del 24,3%

- *Número de oficinas en territorio nacional:* cuya contribución al eje horizontal es del 22,7%.
- *Personal en el departamento de RR.HH.* cuya contribución al eje horizontal es del 23%.
- *Cajas de Ahorro Confederadas:* cuya contribución al eje horizontal es del 10,3%.

La parte izquierda del eje horizontal está definido por entidades con más de 111 oficinas, más de 600 empleados, 7 ó más número de empleados en RR.HH. y Cajas de Ahorro Confederadas, ya que son las entidades más grandes.

La parte derecha del eje horizontal está definido por entidades con menos de 20 oficinas, menos de 126 empleados y menos de 4 empleados en RR.HH.

Por las variables que definen este eje, lo podríamos definir como *Estructura de una Entidad Financiera*.

- Definición del eje vertical:

Las variables que mejor definen al eje vertical son:

- *Tipo de entidad*: cuya contribución al eje vertical es del 34%.
- *Banco nacional / no nacional*: cuya contribución al eje vertical es del 20%.
- *Caja Rural / no Rural*: cuya contribución al eje vertical es del 14%.

La parte superior del eje vertical está definida por la variable Bancos, la variable Bancos nacionales privados y en menos medida por las Cajas no Rurales.

La parte inferior del eje vertical está definida por la variable Caja, la variable Bancos nacionales no privados y en menos medida por las Cajas Rurales.

Por las variables que definen este eje, lo podríamos definir como *Tipo de entidad financiera*.

Conclusión:

Las modalidades de la variable *Realización de Balance Social*, se sitúan a lo largo del eje horizontal, que representa las diferencias de dimensión existentes en la población. Cabe destacar su falta de contribución a ambos ejes, que se justifica por el reducido peso relativo de las modalidades *realiza y prevé realizar Balance Social* y por la escasa distancia al origen de coordenadas de la modalidad *no prevé*.

La modalidad *no prevé realizar Balance Social* queda posicionada en el origen de coordenadas. Esto es así, por su elevado peso relativo, es decir, por el numeroso grupo de individuos que poseen dicha característica.

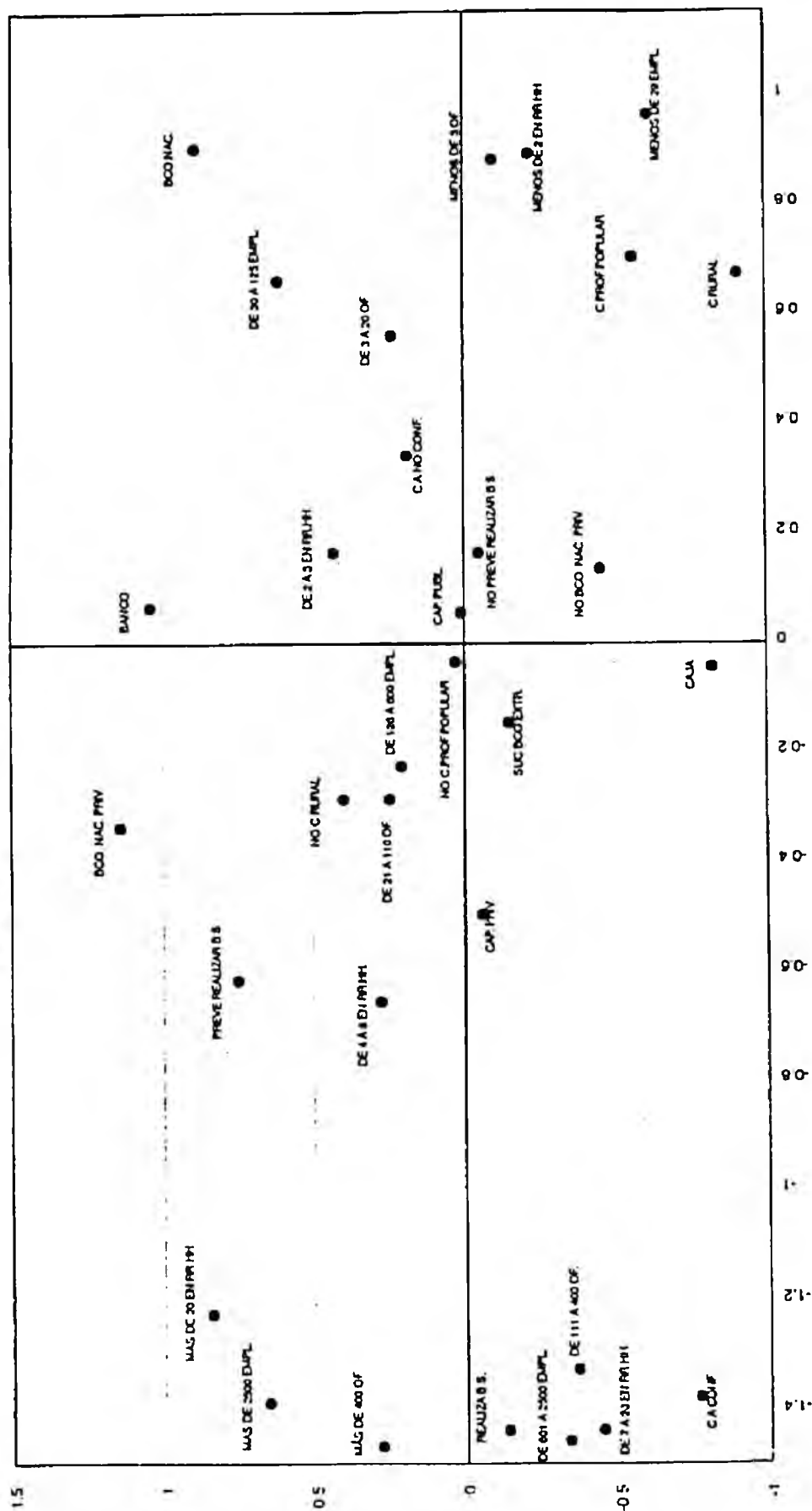
La modalidad *Realiza Balance Social* se sitúa en el extremo negativo del eje horizontal, que representa a las entidades de mayor dimensión o estructura (personal empleado y en el Dpto. De RR.HH. y número de oficinas en territorio nacional). Además, su coordenada sobre dicho eje es similar a la de las *Cajas de Ahorro confederadas*, único tipo de Entidad Financiera relacionado con la realización de Balance Social.

Si bien la modalidad *Realiza Balance Social*, no tiene ninguna contribución a los ejes, ni tiene una buena calidad de representación, está representada en una posición lógica. Las únicas hipótesis que han sido aceptadas sobre la proporción de entidades que realizan Balance Social son las referidas a la estructura de las entidades y al hecho de ser Caja de Ahorros Confederadas.

Se puede justificar la escasa contribución, prácticamente nula, a la explicación del eje horizontal por su reducido peso relativo.

La modalidad *prevé realizar Balance Social* se sitúa en el sentido negativo del eje horizontal y en el positivo del eje vertical (que representa a los Bancos). Se puede interpretar que las entidades que prevén realizar Balance Social tienen una estructura menor que las que lo realizan actualmente pero algo superior a la media, y que esta modalidad se relaciona más con los bancos que con las cajas, quizá por el déficit, que en cuanto a realización de Balance Social, muestran los primeros sobre los segundos.

CARACTERÍSTICAS DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS VS REALIZACIÓN BALANCE SOCIAL



TERCERA PARTE: APORTACIÓN PRÁCTICA

**CAPÍTULO IV. GUÍA PRÁCTICA DE ELABORACIÓN Y
UTILIZACIÓN DEL BALANCE SOCIAL EN
EL SECTOR BANCARIO ESPAÑOL**

4.1. INTRODUCCIÓN

Hemos realizado un o estudio sobre el Balance Social, tanto desde el punto de vista teórico como desde el punto de vista práctico, ya que no sólo hemos investigado las aportaciones que existen sobre el tema (analizadas en la primera parte de la tesis), sino que hemos realizado un análisis de la situación en uno de los sectores de actividad más modernos, como es el de la Banca (reflejando el estudio en el capítulo III de la tesis).

Tras realizar el análisis de la situación en el sector bancario, solicitamos a las pocas entidades bancarias que realizaban Balance Social que nos enviaran los ejemplares de su institución.

Las conclusiones que esta tesis ha planteado desde el punto de vista teórico y el análisis de estos Balances Sociales, nos llevan a comprender que existe escaso consenso respecto a las características del Balance Social entre las pocas instituciones bancarias que lo realizan.

Por ello, consideramos interesante plantear una guía práctica de elaboración y utilización del Balance Social que desde el punto de vista teórico tenga los siguientes *objetivos*:

- Aglutinar las distintas aportaciones realizadas hasta la fecha (la extensa bibliografía consultada lo avala), respecto a las características del Balance Social y el proceso de la elaboración y utilización del mismo. (BASÁNDONOS EN LA PARTE TEÓRICA DE LA TESIS, CAPÍTULOS I y II, PP. 7 - 192).

y desde el punto de vista práctico:

- ayude a las entidades bancarias en España, país en el que el Balance Social no es obligatorio, y por lo tanto pueden estar más desamparadas que nuestros vecinos portugueses y franceses, a la realización de su propio Balance Social,
- identificando los problemas objeto de las principales preocupaciones sociales.
- midiendo y conociendo la evolución de tales preocupaciones, y
- aportando mayor precisión para la toma de decisiones.

No hemos encontrado publicado, como tal, ninguna guía práctica de elaboración y utilización de un Balance Social, si bien es evidente que cada entidad bancaria, país, ley,... que lo ha realizado ha seguido un método, y en este sentido si que hemos contado con numerosas aportaciones de entidades bancarias y empresas, que a través de diversas publicaciones citadas en la bibliografía han contado su propia experiencia.

Consideramos de gran interés que, para ayudar a aquellas entidades bancarias que quieran elaborar y utilizar un Balance Social, aunemos las distintas experiencias ya existentes mencionadas y las plasmemos en una guía *práctica y completa*.

Somos conscientes de que existen modelos más complejos de Balance Social, y que, por lo tanto, podríamos complicar las etapas de nuestra guía práctica. Sin embargo, como hemos comprobado por el análisis empírico realizado (SE ACONSEJA CONSULTAR EL ANÁLISIS EFECTUADO RESPECTO AL SEGUNDO OBJETIVO DEL CAPÍTULO III, PP. 249 - 260), las entidades que componen el sistema bancario en España no están muy avanzadas en cuanto a su planificación social, por lo que creemos que para que esta guía práctica pueda ser de utilidad al mayor número posible de entidades bancarias, debe limitarse al nivel de complejidad propuesto. Bien es

cierto que dejamos para posteriores investigaciones y publicaciones niveles más complejos de Modelos de Balance Social para el sistema bancario español, e incluso, que sean aplicables a otros sectores (introduciendo ecología, etc., que en la banca no tiene sentido).

Una guía, como medio de análisis esquematizado de una realidad compleja, debe cumplir con diversas cualidades que garanticen la rigurosidad del estudio, ya que el trabajar con variables sociales, en el contexto de un método científico, implica diversos tipos de problemas técnicos. Estos problemas van desde la definición correcta de las variables sociales hasta determinar los instrumentos de medición cuantitativa más exactos y confiables.

La aplicación de cualquier modelo de medición de la Responsabilidad Social empresarial requiere de una metodología *sistemática*. Presentamos a continuación la que sigue nuestra guía, con el convencimiento de que sigue esta característica:

Presentamos a continuación nuestra metodología.

La metodología a seguir para la descripción de *cada etapa* será la siguiente:



Tras la descripción general de cada etapa, la metodología seguida para el análisis de *cada sub-etapa* del proceso, será la siguiente:



Además de las cualidades mencionadas, que todas las mediciones de la Responsabilidad Social deben cumplir, como indicamos en el capítulo II (SE PUEDE CONSULTAR LAS PP. 112 - 128 DEL CAPÍTULO II), cobra especial relevancia la definición de *etapas claras y lógicas* que conlleven a una medición más científica de la Responsabilidad Social de la entidad bancaria.

La importancia de estas etapas variará en función de las decisiones iniciales escogidas por cada entidad bancaria e, incluso, la elaboración del Balance Social puede hacerse de manera progresiva: una primera experiencia utilizará solamente una parte limitada de la nomenclatura, la mas significativa o la más fácil de aplicar.

Comenzamos ya con la definición de nuestra guía práctica de elaboración y utilización del Balance Social en las entidades bancarias presentando en el apartado 4.2., las etapas de la guía práctica.

En el apartado 4.3. se analiza la primera etapa del proceso, es decir, la aceptación de la necesidad de un Balance Social de la entidad bancaria.

En el apartado 4.4. se apuntan las decisiones iniciales a tomar por la entidad bancaria.

En el apartado 4.5. se describe el análisis de la responsabilidad social que la entidad bancaria deberá realizar y en el apartado 4.6. se explica la determinación de la Responsabilidad Social por parte de la entidad bancaria.

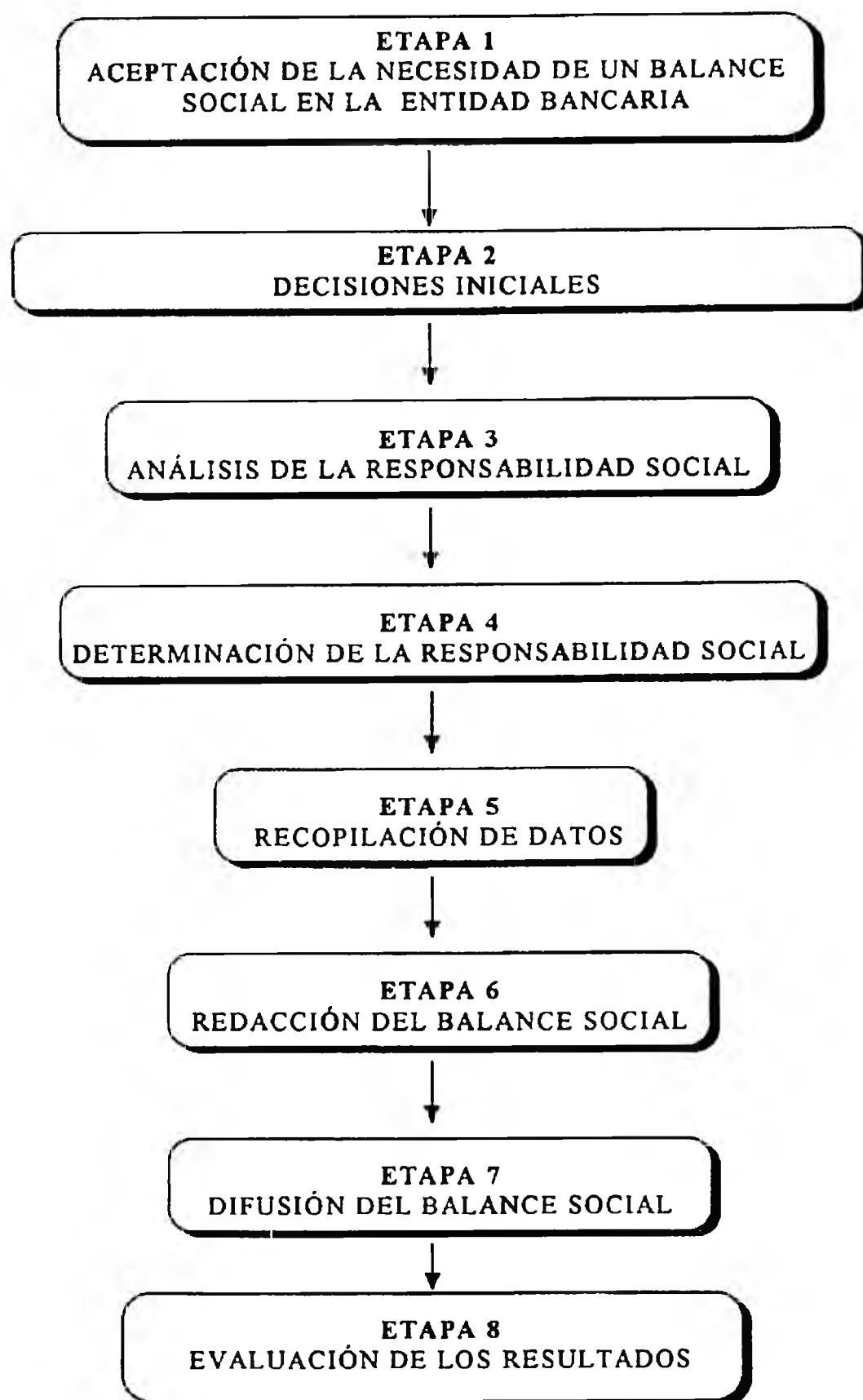
En el apartado 4.7. comentamos cómo puede la entidad bancaria hacer frente a la recopilación de datos, y en el apartado 4.8. hablamos sobre la redacción del Balance Social.

En el apartado 4.9. explicamos los detalles de la difusión del Balance Social, y concluimos este capítulo analizando, en el apartado 4.10. la difusión del Balance Social.

4.2. ETAPAS DEL PROCESO

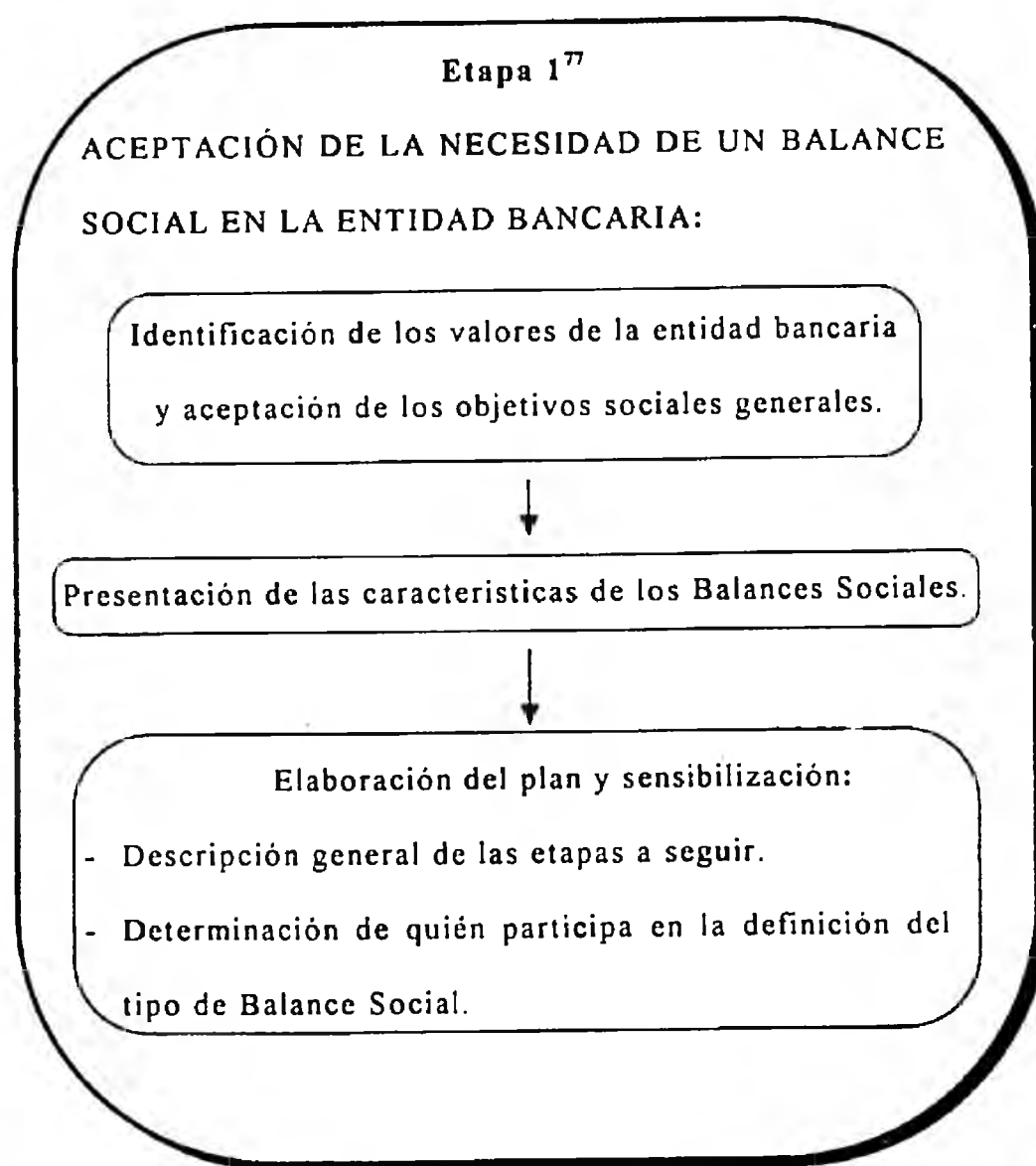
Hemos realizado una labor de recopilación de toda la información disponible desde el punto de vista teórico (SE ACONSEJA CONSULTAR LA REVISIÓN TEÓRICA DE LA TESIS) y teniendo en cuenta los Balances Sociales existentes (SE ACONSEJA CONSULTAR LA BIBLIOGRAFÍA) definimos a continuación, de la manera más completa posible, las etapas que deberá realizar una entidad bancaria que quiera implantar un Balance Social.

Presentamos, a continuación, el siguiente esquema de las etapas a seguir:



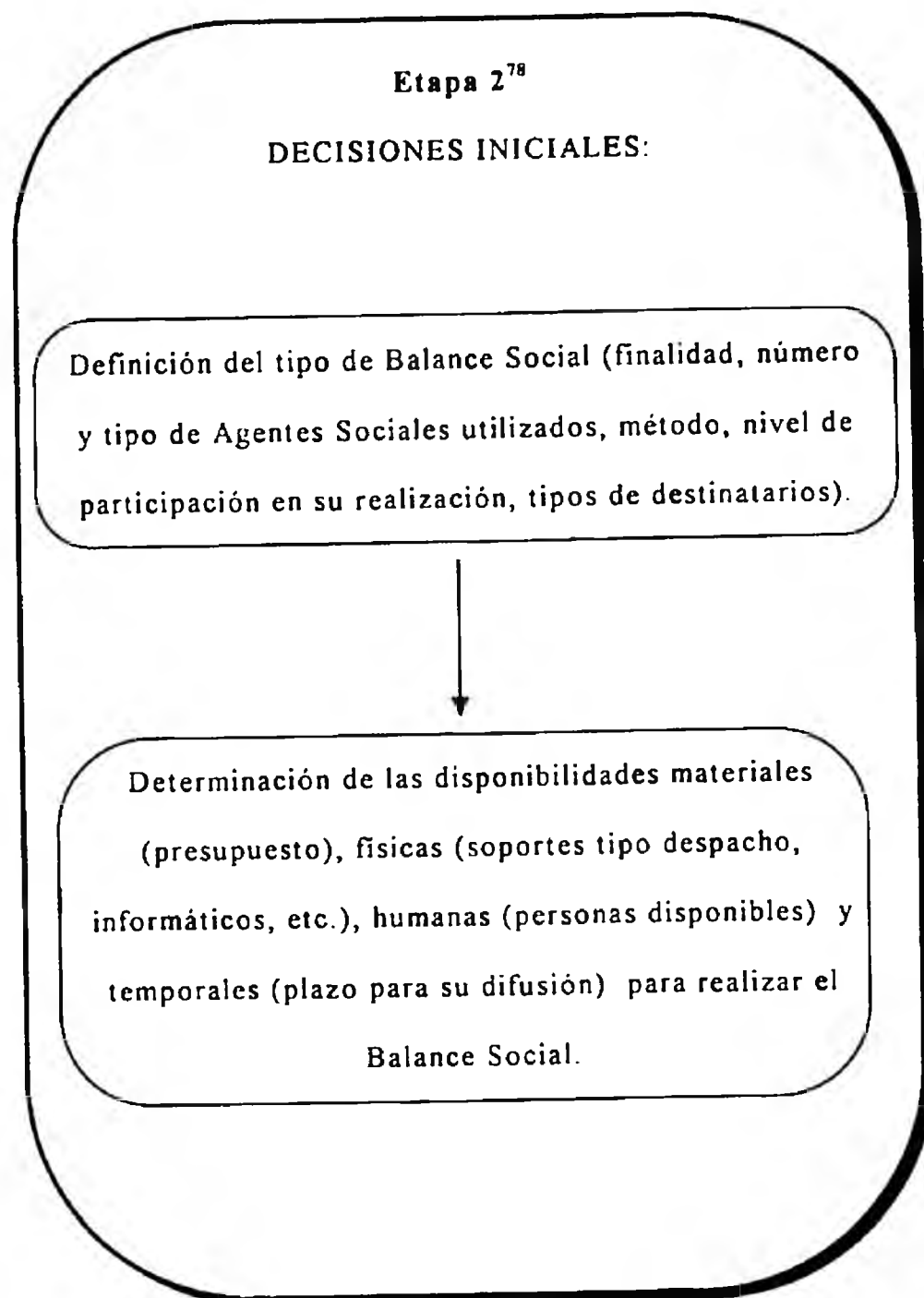
Presentamos, a continuación, las etapas de la guía práctica de elaboración y utilización del Balance Social:

Esta primera etapa está basada en la parte teórica de la tesis, en concreto en las pp. 29 - 32 y pp. 64 - 69 del capítulo I y en las pp. 112 - - 117 y pp. 129 - 192 del capítulo II.



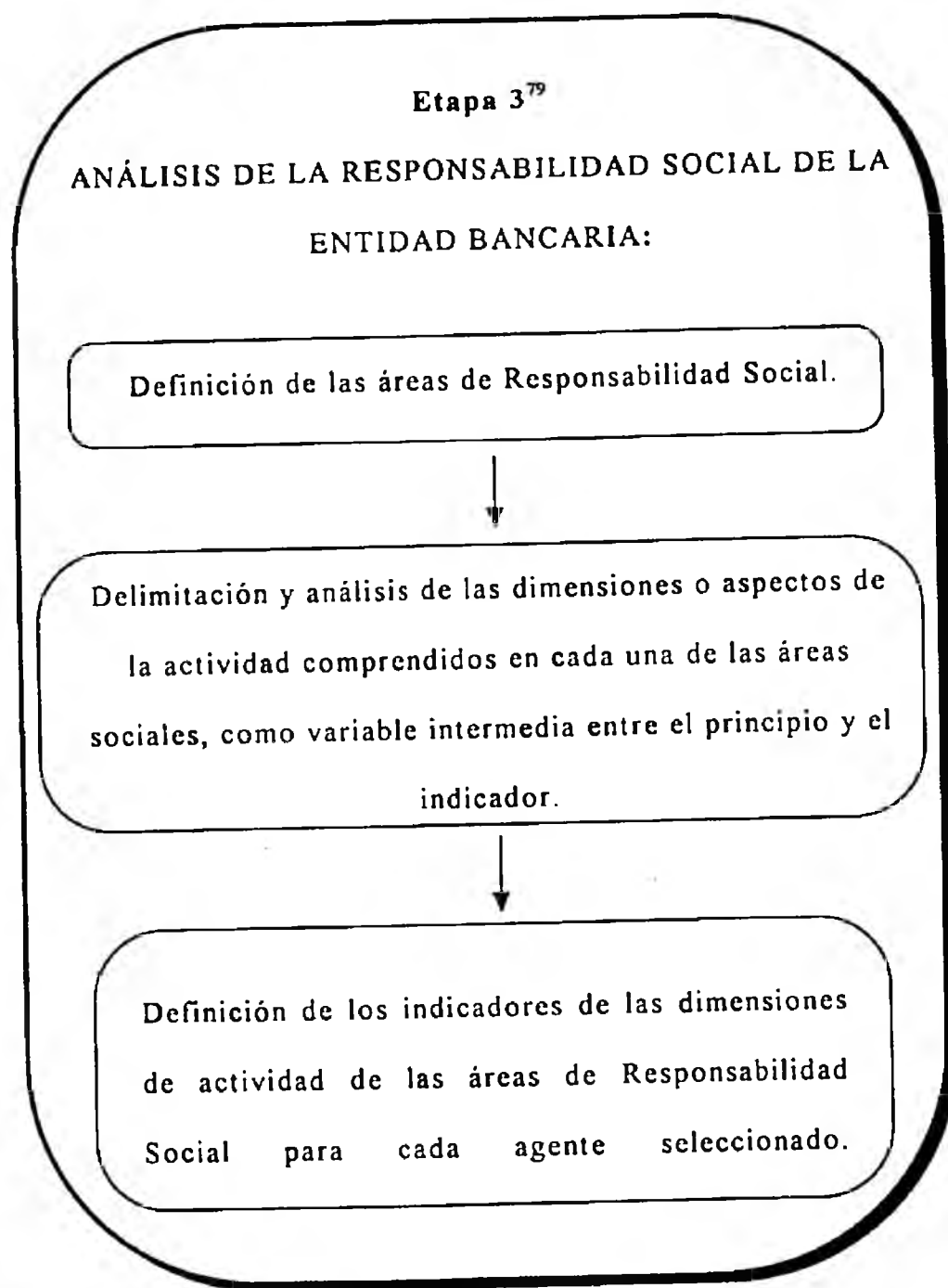
⁷⁷Etapa desarrollada en las pp. 320 - 344.

Esta segunda etapa está basada en la parte teórica de la tesis. En concreto en las pp. 133 - 176 del capítulo II.



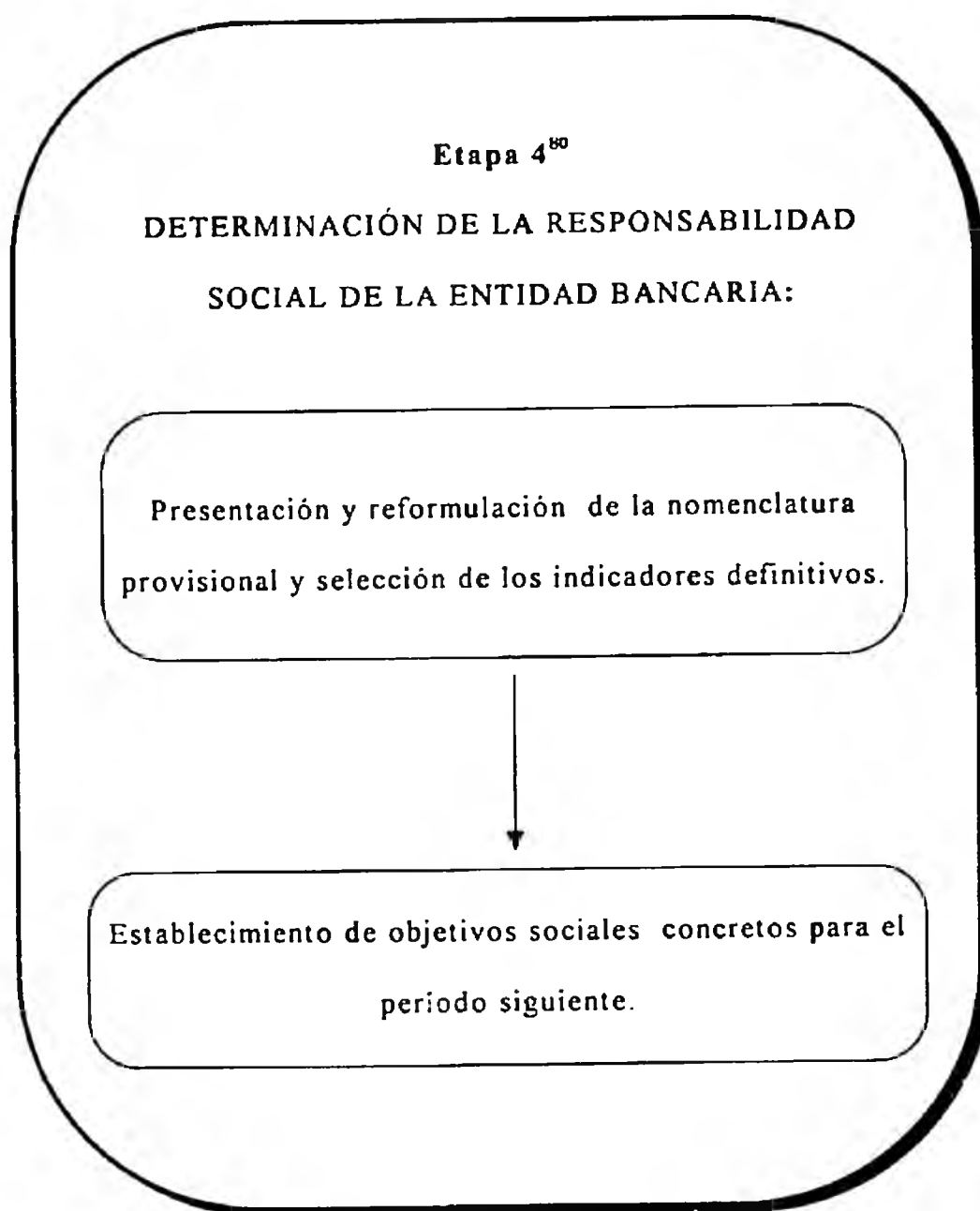
⁷⁸Etapa desarrollada en las pp. 345 - 371.

Esta tercera etapa está basada en la parte teórica de la tesis. En concreto en las pp. 70 - 108 del capítulo I y en las pp. 153 - 161 del capítulo II.



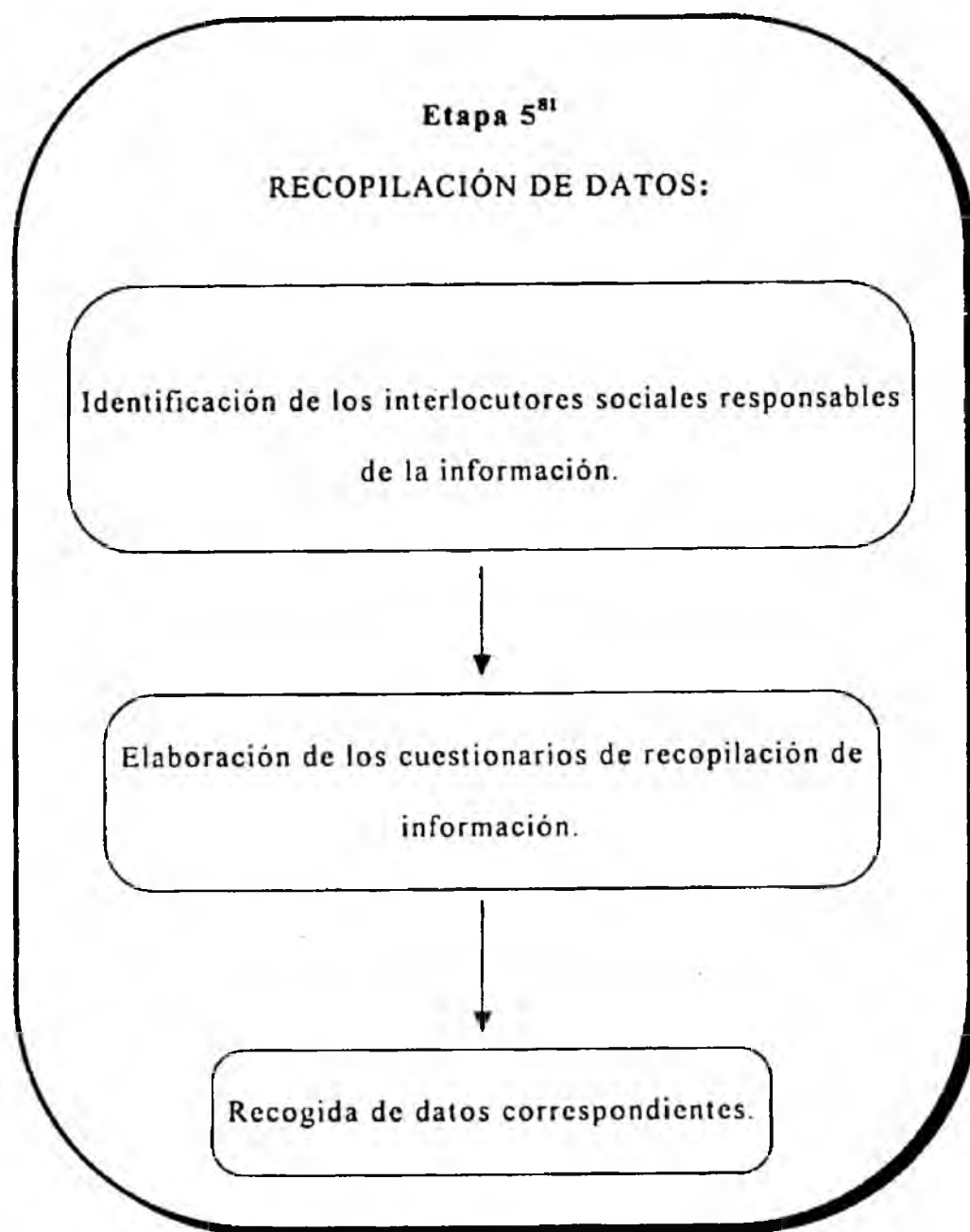
⁷⁹ Etapa desarrollada en las pp. 372 - 386.

Esta cuarta etapa está basada en la parte teórica de la tesis. En concreto en las pp. 70 - 108 del capítulo I y en las pp. 153 - 161 del capítulo II.



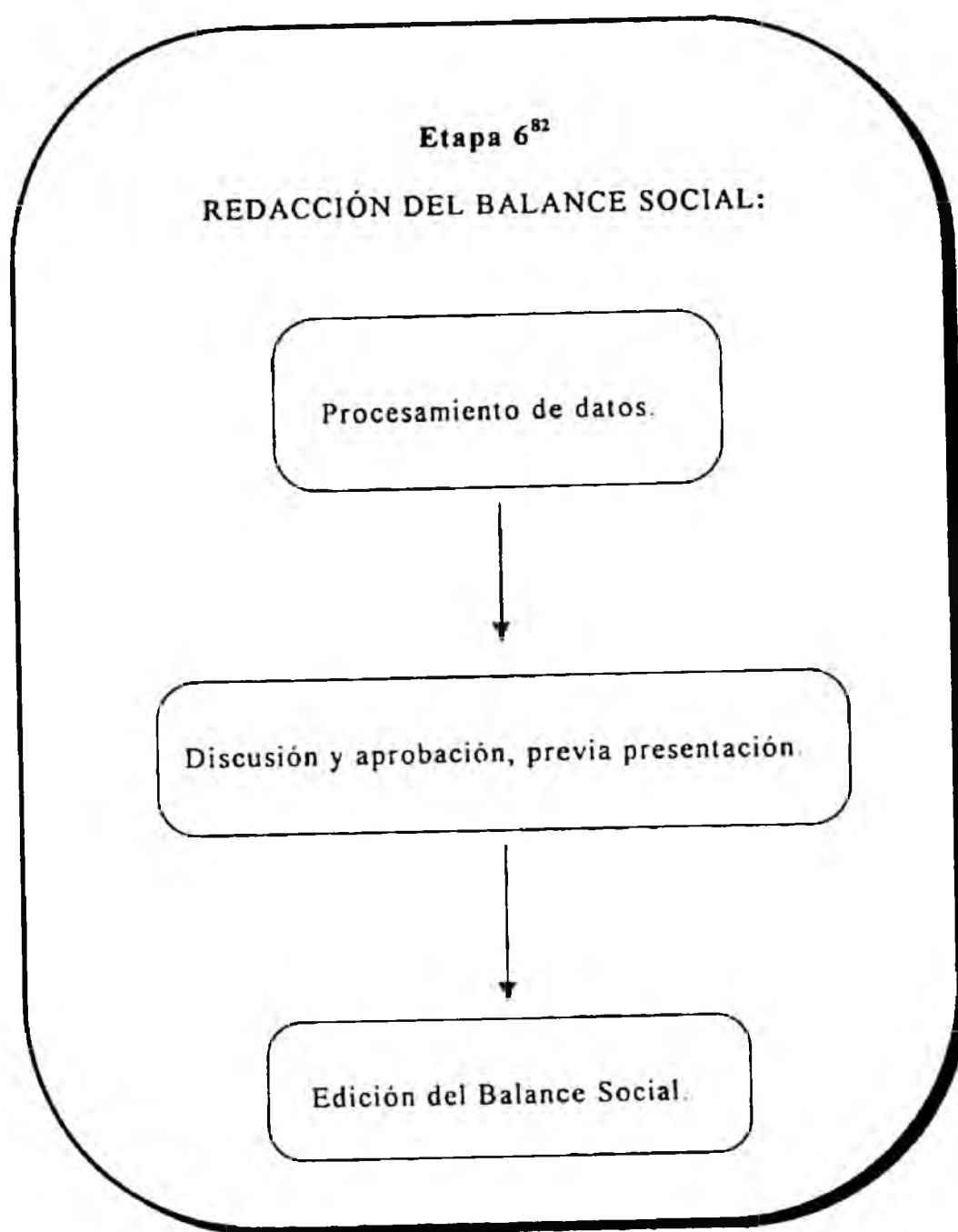
⁸⁰ Etapa desarrollada en las pp. 387 - 398.

Esta quinta etapa se basa en la parte teórica de la tesis. En concreto en las pp. 177 - 183 del capítulo II.



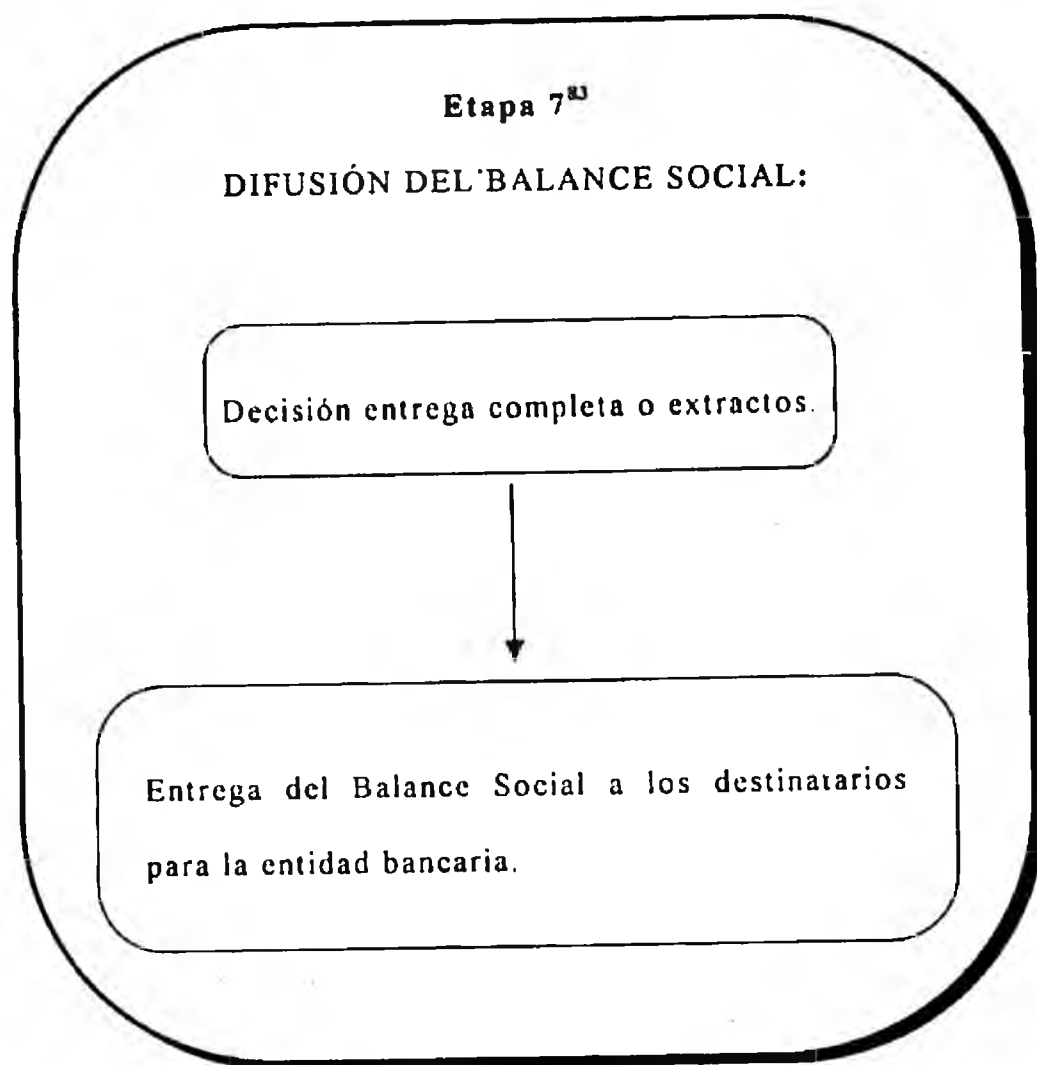
⁸¹ Etapa desarrollada en las pp. 399 - 410.

Esta sexta etapa está basada en la parte teórica. En concreto en las pp. 177 - 183 del capítulo II.



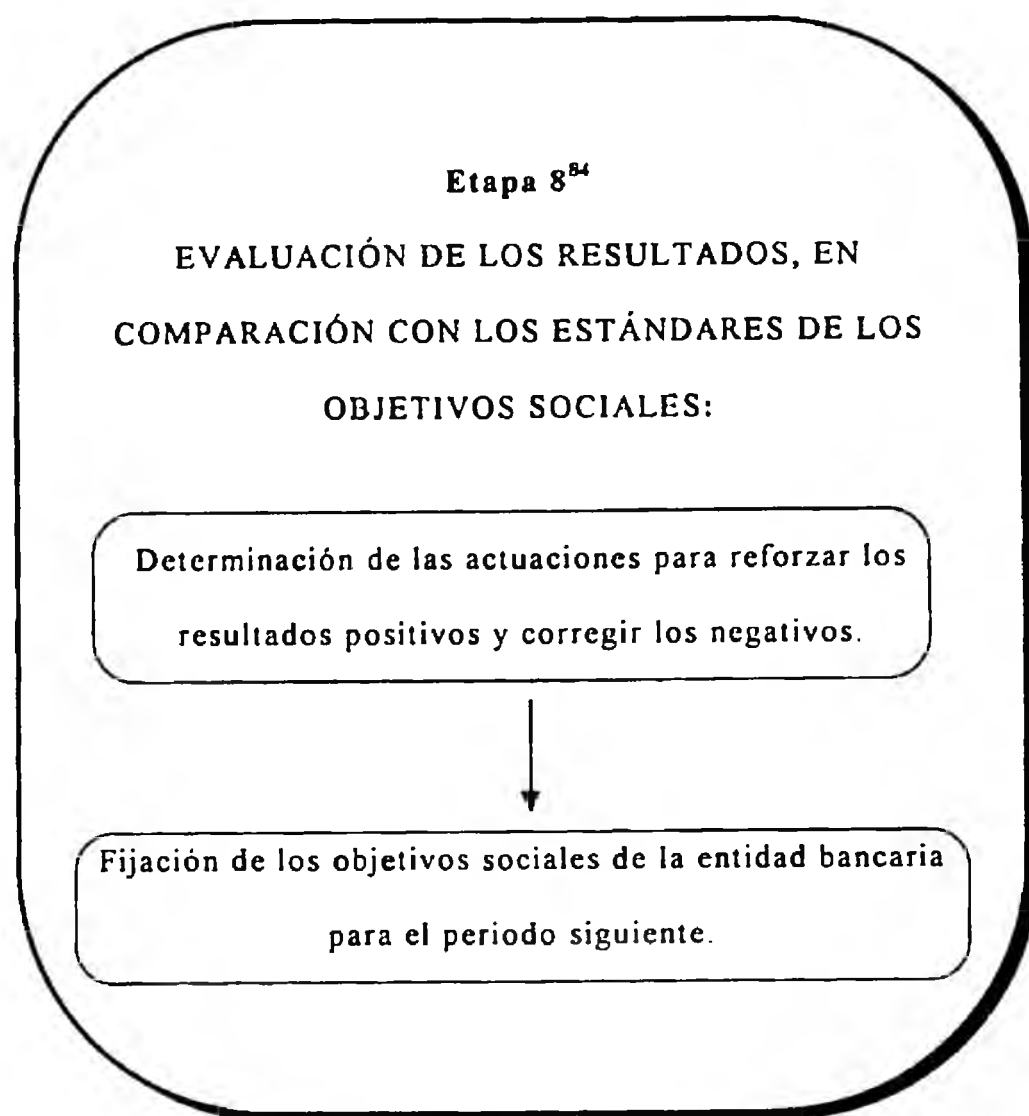
⁸²Etapa desarrollada en las pp. 411 - 425.

Esta séptima etapa está basada en la parte teórica de la tesis. En concreto en las pp. 177 - 183 del capítulo II.



¹³ Etapa desarrollada en las pp. 426 - 435.

Esta octava etapa está basada en la parte teórica de la tesis. En concreto en las pp. 177 - 183 del capítulo II.



^{8ª}Etapa desarrollada en las pp. 436 - 447.

Presentamos a continuación un cuadro resumen con la descripción general de todas las etapas.

ETAPAS DE ELABORACIÓN Y UTILIZACIÓN DEL BALANCE SOCIAL							
1	2	3	4	5	6	7	8
Aceptación Necesidad de Balance Social	Decisiones Iniciales	Análisis Responsabilidad Social	Determinación Responsabilidad Social	Recopilación datos	Redacción del Balance Social	Difusión del Balance Social	Evaluación Resultados
Se debe:	Se debe:	Se debe analizar:	Se debe aprobar:	Se debe:	Se debe:	Se debe:	Se debe:
- Aceptar que la entidad bancaria tiene unos objetivos sociales. - Reconocer que el Balance Social es necesario para conocer si se han alcanzado estos objetivos. - Aprobar un plan de elaboración de utilización del Balance Social.	- Aprobar las decisiones iniciales del plan de elaboración y utilización del Balance Social, respecto a sus características generales. - Aprobar el presupuesto y calendario	- Las áreas de Responsabilidad Social. - Las dimensiones o aspectos de actividad de interés social para cada área de Responsabilidad Social. - Todos los Indicadores Sociales.	- Las áreas, dimensiones e Indicadores Sociales. - Los objetivos sociales concretos a alcanzar en el período siguiente por la entidad bancaria para cada indicador social.	- Reconocer quiénes son los interlocutores sociales responsables de la información necesaria. - Determinar si es necesaria una muestra. - Elaborar los cuestionarios y preparar las entrevistas. - Recopilar datos.	- Determinar la forma de presentación de los datos recopilados. - Procesar los datos. - Redactar el Balance Social. - Aprobar el Balance Social provisional. - Editar el Balance Social definitivo.	- Definir si a cada destinatario previsto se le va a entregar el Balance Social completo, o únicamente ciertas partes a determinar. - Entregar a cada destinatario previsto, el Balance Social completo, o la parte que se haya determinado.	- Determinar las actuaciones para reforzar los resultados positivos y corregir los negativos. - Fijar los objetivos concretos sociales de la entidad bancaria para el período siguiente.

4.3. ACEPTACIÓN DE LA NECESIDAD DE UN BALANCE SOCIAL DE LA ENTIDAD BANCARIA

Para conseguir la aceptación de la necesidad de un Balance social de la entidad bancaria, recomendamos consultar la parte teórica de la tesis en la que esta etapa se basa. En concreto, las pp. 29 - 32 y pp. 64 - 69 del capítulo I, las pp. 112 - 116 , y las pp. 129 - 192 del capítulo II.

En cualquier caso, es imprescindible que la alta dirección, por lo menos, esté implicada con el proyecto de implantación del Balance Social, ya que la labor de sensibilización, ante todo el personal en cada una de las distintas etapas, sería imposible si la Dirección General no estuviera convencida.

Además, es evidente que será la Dirección General la que posteriormente deberá aprobar las medidas tendentes a corregir las desviaciones producidas respecto a los objetivos sociales marcados.

¿Alguien más, aparte de la Dirección General, debe estar comprometido con el proyecto de elaboración y utilización del Balance Social?:

No cabe ninguna duda de que la Dirección de Recursos Humanos tiene que estar convencida de la necesidad de elaboración y utilización del Balance Social, ya que, como más adelante indicaremos, tiene que funcionar como líder del proceso.

OBJETIVOS:

1: ACEPTACIÓN DE LA NECESIDAD DE UN BALANCE SOCIAL EN LA ENTIDAD BANCARIA		
1a ⁸⁵ Identificación Valores de la entidad bancaria y aceptación objetivos sociales generales	1b ⁸⁶ Presentación Características de los Balances Sociales	1c ⁸⁷ Elaboración del plan y Sensibilización
Objetivos: La aceptación de la Dirección General de que es necesaria una identificación de los valores de la entidad bancaria, en los que se basen los objetivos sociales, y de que es necesaria su identificación. Que la Dirección General, como mínimo, acepte que la entidad bancaria tiene unos objetivos sociales y que éstos se definan.	Objetivo: Que la dirección general conozca y comprenda que el Balance Social es necesario para determinar si se han alcanzado los objetivos sociales de la Entidad bancaria.	Objetivo: Determinar un plan de elaboración y utilización del Balance Social, y conseguir el compromiso, al menos, de la Dirección General para llevarlo a cabo.

⁸⁵Para más información aconsejamos ver: pp. 326 - 331.

⁸⁶Para más información aconsejamos ver: pp. 332 - 334.

⁸⁷Para más información aconsejamos ver: pp. 335 - 344.

¿QUIÉN PARTICIPA EN LA ETAPA DE ACEPTACIÓN DE LA NECESIDAD DE UN BALANCE SOCIAL?

Evidentemente, es la Dirección de Recursos Humanos, bien por iniciativa propia, bien por solicitud de la Dirección General, la que debe liderar el proceso.

Podrá contar, como en todas las ocasiones, a nivel de consulta, de cuantos expertos considere oportunos.

La Dirección de Recursos Humanos debe proponer a la Dirección General quiénes van a participar en esta etapa. Tiene para ello varias opciones a considerar en cuanto al procedimiento a seguir, tal y como indicamos en las pp. 177 - 192 del capítulo II.

Resumimos aquí las distintas opciones:

UNILATERAL: Están implicadas la *Dirección General*, la *Dirección de Recursos Humanos* (sea cual fuere la denominación que adquiera en cada entidad bancaria) y, un *Comité de Dirección* que reúne a los directores operativos.

PARTICIPATIVO LIMITADO: Implica, además, *Grupos de Trabajo* compuestos por miembros que pertenecen a diferentes funciones de la entidad bancaria y a diferentes niveles jerárquicos.

PARTICIPATIVO AMPLIO: Implica *Grupos de Trabajo* que incluyen, también, *Representantes del Personal*.

Cada una de las personas/grupos participantes puede asumir cuatro tipos de responsabilidades en cada etapa:

Responsabilidad de LIDERAZGO, asumiendo la iniciativa y la responsabilidad de la superación de los objetivos de la etapa.
Responsabilidad de PARTICIPACIÓN, colaborando en las distintas funciones que la etapa requiera.
Responsabilidad de DECISION, aprobando las conclusiones de la etapa.
Posición de NO INTERVENCION, si se considera que no es necesaria su participación.

La Dirección General debe decidir que procedimiento va a utilizar para aceptar la necesidad de un Balance Social en la entidad bancaria, si el procedimiento unilateral, el participativo restringido, o el participativo amplio⁸⁸, y qué tipo de responsabilidad va a tener cada persona/grupo participante.

Nuestra propuesta es:

ETAPAS RESPONSABLES	I: ACEPTACIÓN NECESIDAD BALANCE SOCIAL		
	1a ⁸⁹	1b ⁹⁰	1c ⁹¹
	Identificación Valores y aceptación objetivos sociales generales	Presentación Características de Balances Sociales	Elaboración Aceptación del Plan
Dirección General	DECISIÓN PARTICIPACIÓN	PARTICIPACIÓN	PARTICIPACIÓN DECISIÓN
Dirección de Recursos Humanos	LIDERAZGO PARTICIPACIÓN	LIDERAZGO PARTICIPACIÓN	LIDERAZGO PARTICIPACIÓN
Comité de Dirección	PARTICIPACIÓN	PARTICIPACIÓN	PARTICIPACIÓN
Grupo de trabajo sin representantes del personal	-	-	-
Grupo de trabajo con representantes del personal	-	-	-

⁸⁸Según J. M. Peretti (Peretti, 1977a: 89-98) y a partir de informaciones recogidas en unas 40 empresas, el tipo de procedimiento seguido en la utilización del Balance Social francés es el siguiente:

- 40% de las empresas: procedimiento unilateral,
- 30% de las empresas: participativo limitado,
- 30% de las empresas: participativo amplio.

⁸⁹Para más detalle sobre nuestra propuesta aconsejamos ver: "RESPONSABILIDADES DE QUIENES PARTICIPAN EN LA IDENTIFICACIÓN DE VALORES DE LA ENTIDAD BANCARIA Y LA ACEPTACIÓN DE LOS OBJETIVOS SOCIALES GENERALES", en la página 327.

⁹⁰Para más detalle sobre nuestra propuesta aconsejamos ver: "RESPONSABILIDADES DE QUIENES PARTICIPAN EN LA PRESENTACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS BALANCES SOCIALES", en la página 332.

⁹¹Para más detalle ver: sobre nuestra propuesta aconsejamos ver: "RESPONSABILIDADES DE QUIENES PARTICIPAN EN LA ELABORACIÓN Y ACEPTACIÓN DEL PLAN", en la página 335.

PROCEDIMIENTO GENERAL A SEGUIR:

1a. Identificación de los valores de la entidad bancaria y aceptación de los objetivos sociales generales.

1b. La Dirección de Recursos Humanos debe realizar un informe con las características generales de los Balances Sociales para que la Dirección General comprenda la necesidad de su utilización para determinar la consecución de los objetivos sociales y apruebe su puesta en práctica.

1c. La Dirección de Recursos Humanos debe realizar un informe del plan a seguir, indicando quiénes van a intervenir en la etapa de identificación del tipo de Balance Social, y qué etapas hay que seguir en el proceso.

La Dirección General debe aprobar ese informe, dando paso así al inicio del plan, con el compromiso, por lo menos, de la Dirección General.

4.3.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS VALORES DE LA ENTIDAD BANCARIA Y ACEPTACIÓN DE LOS OBJETIVOS SOCIALES GENERALES

Recordamos cuales son los objetivos de esta sub-etapa, así como las referencias teóricas en las que se basa:

1: ACEPTACIÓN DE LA NECESIDAD DE UN BALANCE SOCIAL	PARTE TEÓRICA TESIS	
1a: Identificación Valores de la entidad bancaria y aceptación objetivos sociales generales	CAPÍTULO	PÁGINAS
Objetivos: La aceptación de la Dirección General de que es necesaria una identificación de los valores de la entidad bancaria, en los que se basen los objetivos sociales, y de que es necesaria su identificación. Que la Dirección General, como mínimo, acepte que la entidad bancaria tiene unos objetivos sociales y que éstos se definan.	I	29 - 32
	I	64 - 69

RESPONSABILIDADES DE QUIENES PARTICIPAN

La Dirección de Recursos Humanos ya ha planteado qué personas deben intervenir, y cual es su responsabilidad genérica (decisión, participación, liderazgo o no participación)⁹²

Ha llegado el momento de concretar más esas responsabilidades, indicando sus funciones.

Nuestra propuesta es la siguiente:

⁹²Para recordar este punto ver: *"¿QUIÉN PARTICIPA EN LA ETAPA DE ACEPTACIÓN DE LA NECESIDAD DE UN BALANCE SOCIAL?"*, pp 322 - 324.

ETAPAS RESPONSABLES	1: ACEPTACIÓN NECESIDAD BALANCE SOCIAL
	1a
	Identificación Valores y aceptación objetivos sociales generales
Dirección General	DECISIÓN-PARTICIPACIÓN - Participa en las sesiones de identificación de los valores de la entidad bancaria. - Aprueba el informe sobre los valores. - Participa en las sesiones de identificación de los objetivos sociales. - Aprueba el informe sobre los objetivos sociales.
Dirección de Recursos Humanos	LIDERAZGO-PARTICIPACIÓN - Convince a la Dirección General para analizar los valores de la entidad bancaria. - Convoca y lidera la reunión para definir los valores. - Elabora un informe con las conclusiones adoptadas respecto a los valores. - Entrega a la Dirección General el informe elaborado para su aprobación. - Entrega a los participantes el informe ya aprobado por Dirección General. - Convince a Dirección General para analizar los objetivos sociales. - Convoca y lidera la reunión para definir los objetivos sociales. - Elabora un informe con las conclusiones adoptadas respecto a los objetivos. - Entrega a la Dirección General el informe elaborado para su aprobación. - Modifica, si ha lugar, el informe entregado a la Dirección General. - Entrega a los participantes el informe ya aprobado por Dirección General.
Comité de Dirección	PARTICIPACIÓN - Participa en la reunión para definir los valores de la entidad bancaria. - Participa en la reunión para definir los objetivos sociales de la entidad bancaria..
Grupo de trabajo sin representantes del personal	- Creemos que en este momento, incrementar el número de participantes con grupos de trabajo sin representantes de personal, únicamente complicaría el proceso de toma de decisión, sin aportar aspectos positivos adicionales.
Grupo de trabajo con representantes del personal	- Creemos que en este momento, incrementar el número de participantes con grupos de trabajo con representantes de personal, únicamente complicaría el proceso de toma de decisión, sin aportar aspectos positivos adicionales.

PROCEDIMIENTO CONCRETO A SEGUIR

- 1a.1° La Dirección de Recursos Humanos debe proponer a la Dirección General analizar los valores en los que se basa la entidad bancaria.
- 1a.2° La Dirección General debe estar convencida de la necesidad de analizar los valores de la entidad bancaria, y en general de la utilidad del Balance Social, ya que sin este apoyo, el proceso no podría continuar.
- 1a.3° La Dirección de Recursos Humanos plantea una reunión con los participantes que haya considerado oportuno⁹³ al objeto de determinar los valores de la entidad bancaria.
- 1a.4° La Dirección de Recursos Humanos liderará un debate sobre los valores de la entidad bancaria.
- 1a.5° Por consenso, los presentes deberán llegar a una conclusión respecto a los valores de la entidad bancaria

⁹³Para recordar este punto ver: *"¿QUIÉN PARTICIPA EN LA ETAPA DE ACEPTACIÓN DE LA NECESIDAD DE UN BALANCE SOCIAL?"*, pp 322 - 324

- 1a.6° La Dirección de Recursos Humanos deberá elaborar un informe con las conclusiones adoptadas.
- 1a.7° La Dirección General deberá aprobar ese informe.
- 1a.8° En el caso de que sea necesario realizar alguna modificación a instancias de la Dirección General, la Dirección de Recursos Humanos deberá decidir si vuelve a convocar reunión con los mismos participantes, o modifica ella misma el informe, o consulta a otros expertos.
- 1a.9° La Dirección de Recursos Humanos deberá comunicar a los participantes el informe ya aprobado por la Dirección General.
- 1a.10° La Dirección de Recursos Humanos plantea una reunión con los participantes que haya considerado oportuno⁹⁴ al objeto de, teniendo en consideración los valores de la entidad bancaria, determinar si la entidad bancaria tiene objetivos sociales, y definirlos.

⁹⁴Para recordar este punto ver: "*¿QUIÉN PARTICIPA EN LA ETAPA DE ACEPTACIÓN DE LA NECESIDAD DE UN BALANCE SOCIAL?*", pp. 322 - 324.

1a.11° La Dirección de Recursos Humanos liderará un debate sobre los objetivos sociales.

1a.12° Por consenso, los presentes deberán llegar a una conclusión respecto a los objetivos sociales de la entidad bancaria.

1a.13° La Dirección de Recursos Humanos deberá elaborar un informe con las conclusiones adoptadas.

1a.14° La Dirección General deberá aprobar ese informe.

1a.15° En el caso de que sea necesario realizar alguna modificación a instancias de la Dirección General, la Dirección de Recursos Humanos deberá decidir si vuelve a convocar una reunión con los mismos participantes, o modifica ella misma el informe, o consulta a otros expertos.

1a.16° La Dirección de Recursos Humanos deberá comunicar a los participantes el informe ya aprobado por la Dirección General.

4.3.2. PRESENTACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS BALANCES SOCIALES

Recordamos el objetivo de esta sub-etapa, así como las referencias teóricas en las que se basa:

1: ACEPTACIÓN DE LA NECESIDAD DE UN B. S.	PARTE TEÓRICA TESIS	
1b: Presentación Características de los Balances Sociales	CAPÍTULO	PÁGINAS
Objetivo: Que la dirección general conozca y comprenda que el Balance Social es necesario para determinar si se han alcanzado los objetivos sociales de la Entidad bancaria.	II	112-116 y 129-176

RESPONSABILIDADES DE QUIENES PARTICIPAN

La Dirección de Recursos Humanos ya ha planteado qué personas deben intervenir, y cual es su responsabilidad genérica (decisión, participación, liderazgo o no participación)⁹⁵.

Ha llegado el momento de concretar más esas responsabilidades, indicando las funciones que suponen. Nuestra propuesta es:

⁹⁵Para recordar este punto, ver: "¿QUIÉN PARTICIPA EN LA ETAPA DE ACEPTACIÓN DE LA NECESIDAD DE UN BALANCE SOCIAL?", pp. 322 - 324.

ETAPAS RESPONSABLES	1: ACEPTACIÓN NECESIDAD BALANCE SOCIAL
	1b Presentación de las características generales de los Balances Sociales
Dirección General	DECISIÓN - La Dirección General, una vez escuchada la Dirección de Recursos Humanos, aprueba la elaboración y utilización de un Balance Social en su entidad bancaria.
Dirección de Recursos Humanos	LIDERAZGO-PARTICIPACIÓN - La Dirección de Recursos Humanos elabora y presenta un informe sobre las características generales de los Balances Sociales.
Comité de Dirección	PARTICIPACIÓN - Participa en la reunión de presentación del informe sobre las características generales de los Balances Sociales.
Grupo de trabajo sin representantes del personal	Creemos que en este momento, incrementar el número de participantes con grupos de trabajo sin representantes de personal, únicamente complicaría el proceso de toma de decisión, sin aportar aspectos positivos adicionales.
Grupo de trabajo con representantes del personal	Creemos que en este momento, incrementar el número de participantes con grupos de trabajo con representantes de personal, únicamente complicaría el proceso de toma de decisión, sin aportar aspectos positivos adicionales.

PROCEDIMIENTO CONCRETO A SEGUIR:

- 1b. La Dirección de Recursos Humanos elabora un informe con las características generales de los Balances Sociales. Todas estas características han sido descritas en las pp. 129 - 176 del capítulo II.

El contenido de ese informe es:

- ¿Qué es un Balance Social? (SE ACONSEJA CONSULTAR LAS PP. 129 - 132 DEL CAPÍTULO II).
- ¿Qué tipos de Balances Sociales se pueden utilizar? (SE ACONSEJA CONSULTAR LAS PP. 133 - 176 DEL CAPÍTULO II).

4.3.3. ELABORACIÓN Y ACEPTACIÓN DEL PLAN

Recordamos el objetivo de esta sub-etapa, así como las referencias teóricas en las que se basa:

1: ACEPTACIÓN DE LA NECESIDAD DE UN B. S. EN LA ENTIDAD BANCARIA	PARTE TEÓRICA	
	TESIS	
1c: Elaboración del plan y Sensibilización	CAPÍTULO	PÁGINAS
Objetivo: Determinar un plan de elaboración y utilización del Balance Social, y conseguir el compromiso, al menos, de la Dirección General para llevarlo a cabo.	II	177-192

RESPONSABILIDADES DE QUIENES PARTICIPAN

La Dirección de Recursos Humanos ya ha planteado qué personas deben intervenir, y cuál es su responsabilidad genérica (decisión, participación, liderazgo o no participación)⁹⁶.

Ha llegado el momento de concretar más esas responsabilidades, indicando las funciones que suponen.

Nuestra propuesta es la siguiente:

⁹⁶Para recordar este punto, ver: "¿QUIÉN PARTICIPA EN LA ETAPA DE ACEPTACIÓN DE LA NECESIDAD DE UN BALANCE SOCIAL?", pp. 322 - 324.

ETAPAS RESPONSABLES	1: ACEPTACIÓN NECESIDAD BALANCE SOCIAL
	1o
	Elaboración y Aceptación del plan
Dirección General	PARTICIPACIÓN/DECISIÓN - Participa en la reunión en la que se propone el plan de elaboración y utilización del Balance Social. - Aprueba su implantación.
Dirección de Recursos Humanos	LIDERAZGO/PARTICIPACIÓN - Redacta un plan de Elaboración y utilización del Balance Social en la entidad bancaria en concreto. - Explica las características generales de los Balances Sociales y los pasos que ya han tenido lugar a aquellas personas que no lo conozcan o que se incorporen en este momento al proceso, si es que hay alguna. - Convoca la reunión para exponer el plan. - Lidera el debate sobre el plan. - Realiza las modificaciones oportunas al plan, si ha lugar.
Comité de Dirección	PARTICIPACION - Participa en la reunión en la que se expone el plan de elaboración y utilización del Balance Social.
Grupo de trabajo sin representantes del personal	Creemos que en este momento, incrementar el número de participantes con grupos de trabajo sin representantes de personal, únicamente complicaría el proceso de toma de decisión, sin aportar aspectos positivos adicionales.
Grupo de trabajo con representantes del personal	Creemos que en este momento, incrementar el número de participantes con grupos de trabajo con representantes de personal, únicamente complicaría el proceso de toma de decisión, sin aportar aspectos positivos adicionales.

PROCEDIMIENTO CONCRETO A SEGUIR:

1c.1° La Dirección de Recursos Humanos crea un plan de elaboración y utilización del Balance Social en la entidad bancaria en concreto. ACONSEJAMOS CONSULTAR LAS PP. 177 - 192 DEL CAPÍTULO II.

El contenido de este plan es:

DECISIONES	VER APARTADO	PÁGINAS
1° Descripción general de las etapas a seguir	4.3.3.1.	339 - 342
2° Determinación de quién participa en la definición del tipo de Balance Social.	4.3.3.2.	343 - 344

1c.2° La Dirección de Recursos Humanos plantea una reunión con los participantes que haya considerado oportuno⁹ al objeto de presentar el informe elaborado, modificar los aspectos que se

⁹Para recordar este punto, ver: *"¿QUIÉN PARTICIPA EN LA ETAPA DE ACEPTACIÓN DE LA NECESIDAD DE UN BALANCE SOCIAL?"*, pp. 322 - 324.

estimen oportunos y obtener la aprobación de la Dirección General para poner en marcha el plan.

1c.3° La Dirección de Recursos Humanos presentará el plan y liderará un debate sobre el mismo.

1c.4° Por consenso, los presentes deberán llegar a una conclusión respecto a las posibles modificaciones a introducir en el plan y a su posible puesta en práctica.

1c.5° La Dirección de Recursos Humanos reelaborará el plan con las conclusiones adoptadas en la reunión.

1c.6° La Dirección General deberá aprobar ese informe.

1c.7° En el caso de que sea necesario realizar alguna modificación a instancias de la Dirección General, la Dirección de Recursos Humanos deberá decidir si vuelve a convocar una reunión con los mismos participantes, o modifica ella misma el informe, o consulta a otros expertos.

1c.8° La Dirección de Recursos Humanos deberá comunicar a los participantes el informe ya aprobado por la Dirección General.

4.3.3.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LAS ETAPAS A SEGUIR

El responsable de Recursos Humanos deberá presentar las etapas a seguir una vez superada la primera etapa. Presentamos a continuación los objetivos de las siguientes etapas a seguir en el proceso de elaboración y utilización del Balance Social (ACONSEJAMOS CONSULTAR LAS PP. 133- 176 DEL CAPÍTULO II):

2: DECISIONES INICIALES ⁹⁸	
2a Definición Tipo Balance Social	2b Determinación Disponibilidades
Objetivo: Determinar: - Finalidad del Balance Social. - Nº y tipo de Agentes Sociales utilizados. - Método utilizado - Nivel de participación en su realización. - Tipo de destinatarios.	Objetivo: Determinar: - Presupuesto. - Calendario.

⁹⁸Para más información sobre esta etapa aconsejamos ver: apartado 4.4., pp 345 - 371.

3: ANÁLISIS RESPONSABILIDAD SOCIAL⁹⁹		
3a Definición Áreas de R.S.	3b Delimitación Dimensiones de Actividad	3c Definición Indicadores Provisionales
Objetivo: Definir qué áreas de Responsabilidad Social serán tenidas en cuenta en el Balance Social para cada uno de los Agentes Sociales determinados	Objetivo: Determinar qué dimensiones o aspectos de actividad son de interés social para cada una de las áreas sociales definidas.	Objetivo: Establecer qué Indicadores Sociales van a ser los idóneos para cada una de las dimensiones de actividad de interés social definidas.

4: DETERMINACIÓN RESPONSABILIDAD SOCIAL¹⁰⁰	
4a Presentación y reformulación de la nomenclatura y Selección indicadores definitivos	4b Objetivos Sociales período siguiente
Objetivo: La Dirección General, en una visión de conjunto, debe: - Aprobar la nomenclatura definitiva para las áreas sociales y las dimensiones de actividad de interés social. - Seleccionar definitivamente los Indicadores Sociales a tener en cuenta en el Balance Social.	Objetivo: Para cada indicador social, se deben establecer los objetivos concretos a alcanzar en el período siguiente, objetivos que deberá aprobar la Dirección General.

⁹⁹Para más información sobre esta etapa aconsejamos ver: apartado 4.5., pp. 372 - 386.

¹⁰⁰Para más información sobre esta etapa aconsejamos ver: apartado 4.6., pp. 387 - 398.

5: RECOPIACIÓN DE DATOS¹⁰¹		
5a Identificación Interlocutores Sociales	5b Elaboración Cuestionarios/ Preparación Entrevistas	5c Recogida Datos
OBJETIVOS: Identificar los interlocutores sociales, es decir, quién puede proporcionar la información necesaria para cumplimentar el Balance Social. Decidir si intervienen todos los interlocutores sociales o una muestra a determinar.	OBJETIVOS: Elaborar los cuestionarios para recoger la información necesaria. Preparar las entrevistas, en el caso de que haya información que no se pueda recoger mediante cuestionarios.	OBJETIVOS: Recopilar la información, mediante los cuestionarios o entrevistas (individuales o en grupo).

6: REDACCIÓN DEL BALANCE SOCIAL¹⁰²		
6a Procesamiento de datos	6b Discusión y Aprobación Balance Social	6b Edición del Balance Social
Objetivo: Determinar la forma en la que los datos seleccionados van a ser presentados. Procesar los datos para su presentación. Redacción del Balance Social provisional.	Objetivo: Presentación del Balance Social provisional. Discusión sobre el Balance Social provisional. Aprobación del mismo.	Objetivo: Edición de los ejemplares necesarios para su difusión.

¹⁰¹Para más información sobre esta etapa aconsejamos ver: apartado 4.7., pp 399 - 410.

¹⁰²Para más información sobre esta etapa aconsejamos ver: apartado 4.8., pp 411 - 425.

7: DIFUSIÓN DEL BALANCE SOCIAL¹⁰³	
7a Decisión entrega completa o extractos	7b Entrega del Balance Social a los destinatarios
OBJETIVOS: Definir si a cada destinatario previsto se le va a entregar el Balance Social completo, o únicamente ciertas partes a determinar.	OBJETIVOS: Entregar a cada destinatario, el Balance Social o las partes determinadas.

8: EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS¹⁰⁴	
8a Determinación Actuaciones Corrección	8b Fijación objetivos Sociales Período siguiente
OBJETIVOS: Definir las actuaciones a llevar a cabo para reforzar los resultados positivos conseguidos durante el periodo, y corregir las desviaciones producidas respecto a los objetivos sociales previstos para el periodo concreto.	OBJETIVOS: Fijar los objetivos sociales concretos del periodo siguiente.

¹⁰³Para más información sobre esta etapa aconsejamos ver: apartado 4.9. , pp. 426 - 435.

¹⁰⁴Para más información sobre esta etapa aconsejamos ver: apartado 4.10. , pp. 436 - 447.

4.3.3.2. DEFINICIÓN DE QUIÉN PARTICIPA EN LA ETAPA DE DECISIONES INICIALES DEL MODELO DE BALANCE SOCIAL

Como hemos indicado, la siguiente etapa del proceso supone la adopción de las decisiones iniciales del tipo de Balance Social a adoptar por la entidad financiera, así como la determinación de las disponibilidades para elaborarlo y utilizarlo.

En este momento, la Dirección de Recursos Humanos debe proponer en este informe quiénes van a participar en esta próxima etapa de toma de decisiones iniciales del Modelo de Balance Social.

Tiene para ello las mismas opciones a considerar en cuanto al procedimiento a seguir que las utilizadas para determinar quiénes deben participar en la decisión de aceptación de la necesidad del Balance Social¹⁰⁵.

En cualquier caso, nuestra propuesta es la siguiente:

¹⁰⁵Para recordar este punto, ver: *"¿QUIÉN PARTICIPA EN LA ETAPA DE ACEPTACIÓN DE LA NECESIDAD DE UN BALANCE SOCIAL?"*, pp. 322 - 324.

ETAPAS RESPONSABLES	2: DECISIONES INICIALES	
	2a¹⁰⁶	2b¹⁰⁷
	Definición Tipo Balance Social	Determinación Disponibilidades
Dirección General	DECISIÓN PARTICIPACIÓN	DECISIÓN
Dirección de Recursos Humanos	LIDERAZGO PARTICIPACIÓN	LIDERAZGO PARTICIPACIÓN
Comité de Dirección	PARTICIPACIÓN	—
Grupo de trabajo sin representantes del personal	—	—
Grupo de trabajo con representantes del personal	—	—

¹⁰⁶Para más detalles sobre nuestra propuesta aconsejamos ver: "RESPONSABILIDADES DE QUIENES PARTICIPAN EN LA DEFINICIÓN DEL TIPO DE BALANCE SOCIAL", en la página 348.

¹⁰⁷Para más detalles sobre nuestra propuesta aconsejamos ver: "RESPONSABILIDADES DE QUIENES PARTICIPAN EN LA DETERMINACIÓN DE LAS DISPONIBILIDADES MATERIALES, FÍSICAS, HUMANAS Y TEMPORALES", en la página 369.

4.4. DECISIONES INICIALES

Hasta este momento, en la entidad bancaria, ya se ha superado la primera etapa, que consiste en la aceptación de la necesidad de un Balance Social.

Sin este requisito es inútil seguir con el proceso.

En este momento corresponde iniciar la 2ª etapa, en la que se toman las decisiones iniciales del tipo de Balance Social que se desea en la entidad bancaria, y se determinan las disponibilidades para elaborarlo y utilizarlo.

Es evidente que el responsable de Recursos Humanos puede consultar la parte teórica de la tesis en la que se basa esta etapa. En concreto, las pp. 133 - 176 del capítulo II.

Vamos a recordar los objetivos ya mencionados de esta etapa

OBJETIVOS:

2: DECISIONES INICIALES DEL MODELO DE BALANCE SOCIAL	
2a¹⁰⁸ Definición Tipo Balance Social	2b¹⁰⁹ Determinación Disponibilidades
Objetivo: Determinar: - Finalidad del Balance Social. - nº y tipo de Agentes Sociales utilizados. - método utilizado - nivel de participación en su realización. - tipo de destinatarios.	Objetivo: Determinar: - Presupuesto - Calendario

QUIÉN PARTICIPA:

La Dirección de Recursos Humanos ya ha propuesto quiénes van a participar en esta etapa¹¹⁰ y la Dirección General lo ha tenido que aprobar (con modificaciones o no).

¹⁰⁸Para más información aconsejamos ver: apartado 4.4.1., pp. 348 - 368.

¹⁰⁹Para más información aconsejamos ver: apartado 4.4.2., pp. 369 - 371.

¹¹⁰Para más información aconsejamos ver: apartado 4.3.3.2., "DEFINICIÓN DE QUIÉN PARTICIPA EN LA ETAPA DE DECISIONES INICIALES DEL MODELO DE BALANCE SOCIAL", pp. 343 - 344.

PROCEDIMIENTO GENERAL A SEGUIR:

- 2a. En sucesivas reuniones, en las que participarán todos los niveles ya decididos, se deberán discutir las características del Balance Social a utilizar por la entidad bancaria.

La Dirección General deberá aprobar el informe que con las conclusiones realice la Dirección de Recursos Humanos.

- 2b. La Dirección de Recursos Humanos deberá elaborar un presupuesto y calendario para la elaboración e implantación del Balance Social.

La Dirección General deberá aprobar ese presupuesto y calendario.

4.4.1. DEFINICIÓN DEL TIPO DE BALANCE SOCIAL

Recordamos el objetivo de esta sub-etapa, así como las referencias teóricas en las que se basa:

2: DECISIONES INICIALES		PARTE TEORICA	
2a : Definición Tipo Balance Social		CAPITULO	PÁGINAS
Objetivo:			
Determinar:			
- Finalidad del Balance Social.		II	135-144
- nº y tipo de Agentes Sociales utilizados.		II	145-149
- método utilizado		II	150-170
- nivel de participación en su realización.		II	171-176 Y 184-192
- tipo de destinatarios.		II	171-192 Y 184-192

RESPONSABILIDADES DE QUIENES PARTICIPAN

La Dirección de Recursos Humanos ya ha planteado qué personas deben intervenir, y cuál es su responsabilidad genérica (decisión, participación, liderazgo o no participación)¹¹¹.

Ha llegado el momento de concretar más esas responsabilidades, indicando las funciones que suponen. Nuestra propuesta es:

¹¹¹ Para recordar este punto ver: "DEFINICIÓN DE QUIÉN PARTICIPA EN LA ETAPA DE DECISIONES INICIALES DEL MODELO DE BALANCE SOCIAL", pp. 343 - 344.

ETAPAS RESPONSABLES	2: DECISIONES INICIALES
	2a
	Definición Tipo Balance Social
Dirección General	PARTICIPACIÓN/DECISIÓN - Participa en las reuniones de definición del tipo de Balance Social. - Decide, en última instancia, las características del mismo.
Dirección de Recursos Humanos	LIDERAZGO/PARTICIPACIÓN - Convoca las reuniones para la definición del tipo de Balance Social. - Lidera las reuniones de definición del tipo de Balance Social. - Elabora un informe con las conclusiones respecto a las características del Balance Social. - Presenta el informe con las conclusiones a la Dirección General para su aprobación. - Comunica el informe a todos los participantes.
Comité de Dirección	PARTICIPACIÓN - Participa en las reuniones para la determinación de las características del Balance Social.
Grupo de trabajo sin representantes del personal	Creemos que en este momento, incrementar el número de participantes con grupos de trabajo sin representantes de personal, únicamente complicaría el proceso de toma de decisión, sin aportar aspectos positivos adicionales.
Grupo de trabajo con representantes del personal	Creemos que en este momento, incrementar el número de participantes con grupos de trabajo con representantes de personal, únicamente complicaría el proceso de toma de decisión, sin aportar aspectos positivos adicionales

PROCEDIMIENTO CONCRETO A SEGUIR:

2a.1º La Dirección de recursos Humanos plantea una reunión de explicación de las características de los Balances Sociales y de las etapas del plan realizadas hasta la fecha, para todas aquellas personas que todavía no lo conozcan y vayan a participar en esta etapa, si es el caso de que haya alguien.

2a.2º. En sucesivas reuniones en las que participarán todos los niveles decididos por la entidad bancaria¹¹², se deberán discutir las *características* del Balance Social a utilizar. Las decisiones a tomar, monográficamente en cada sesión, serán referentes a:

- 1º Determinación de la **finalidad** última del Balance Social¹¹³.
- 2º Determinación del **número y tipo** de Agentes Sociales a considerar¹¹⁴.
- 3º Delimitación del **método** utilizado¹¹⁵.
- 4º Delimitación de los **destinatarios** del Balance Social¹¹⁶.

¹¹²Para recordar este punto ver: "**DEFINICIÓN DE QUIÉN PARTICIPA EN LA ETAPA DE DECISIONES INICIALES DEL MODELO DE BALANCE SOCIAL**", pp. 343 - 344.

¹¹³Para más información ver: apartado 4.4.1.1., pp. 352 - 353.

¹¹⁴Para más información ver: apartado 4.4.1.2., pp. 354 - 356.

¹¹⁵Para más información ver: apartado 4.4.1.3., pp. 357 - 358.

¹¹⁶Para más información ver: apartado 4.4.1.4., pp. 359 - 361.

5° Establecimiento del nivel de participación en su realización¹¹⁷.

2a.3° La Dirección de Recursos Humanos deberá realizar un informe con las conclusiones referentes a esas características¹¹⁸.

2a.4° La Dirección General deberá aprobar ese informe.

2a.5° En el caso de que sea necesario realizar alguna modificación a instancias de la Dirección General, la Dirección de Recursos Humanos deberá decidir si vuelve a convocar una reunión con los mismos participantes, o modifica ella misma el informe, o consulta a otros expertos.

2a.6° La Dirección de Recursos Humanos deberá comunicar a los participantes el informe ya aprobado por la Dirección General.

¹¹⁷ Para más información ver: apartado 4.4.1.5., pp. 362 - 368.

¹¹⁸ Aconsejamos complementar definitivamente las fichas utilizadas para determinar las características del Balance Social.

4.4.1.1. DETERMINACIÓN DE LA FINALIDAD ÚLTIMA DEL BALANCE SOCIAL

PROCEDIMIENTO CONCRETO A SEGUIR:

La Dirección de Recursos Humanos plantea una reunión con los participantes que se hayan decidido¹¹⁹

La Dirección de Recursos Humanos informará a los participantes de la reunión de las distintas posibilidades de finalidad última del Balance Social y su implicación en la gestión social de la entidad bancaria¹²⁰. Puede consultar para ello el **CAPÍTULO II, EN LAS PP. 135 - 144.**

Por consenso, los presentes deberán determinar cuál de entre las siguientes será la finalidad del Balance Social de su entidad bancaria:

- Finalidad coyuntural: publicidad-relaciones públicas.
- Finalidad de Gestión: Sistema permanente y abierto de información.

¹¹⁹Para recordar este punto ver: *"DEFINICIÓN DE QUIÉN PARTICIPA EN LA ETAPA DE DECISIONES INICIALES DEL MODELO DE BALANCE SOCIAL"*, pp. 343 - 344.

¹²⁰Cumplimentar FICHA 4.4.1.1./A, en la página 451, en el anexo.

- Finalidad de Gestión: Sistema de información y de rendición de cuentas.
- Finalidad de Gestión: Control permanente de la gestión.

La Dirección de Recursos Humanos elaborará un informe con las conclusiones adoptadas.

La Dirección General deberá aprobar ese informe.

En el caso de que sea necesario realizar alguna modificación a instancias de la Dirección General, la Dirección de Recursos Humanos deberá decidir si vuelve a convocar una reunión con los mismos participantes, o modifica ella misma el informe, o consulta a otros expertos.

La Dirección de Recursos Humanos deberá comunicar a los participantes el informe ya aprobado por la Dirección General.

4.4.1.2. DETERMINACIÓN DEL NÚMERO Y TIPO DE AGENTES SOCIALES A CONSIDERAR

PROCEDIMIENTO CONCRETO A SEGUIR:

La Dirección de Recursos Humanos plantea una reunión con los participantes que se haya considerado oportuno¹²¹, con el objeto de delimitar el número y tipo de Agentes Sociales del Balance Social a considerar.

La Dirección de Recursos Humanos informará a los participantes de la reunión de las distintas posibilidades de Agentes Sociales a considerar¹²². ACONSEJAMOS CONSULTAR LAS PP. 145 - 149 DEL CAPÍTULO II.

Cada participante de la reunión decidirá qué Agentes Sociales serán tomados en consideración por el Balance Social, teniendo en cuenta que en una primera fase de utilización del Balance Social puede abordarse menos Agentes Sociales de los que en un principio puede

¹²¹ Para recordar este punto ver: "DEFINICIÓN DE QUIÉN PARTICIPA EN LA ETAPA DE DECISIONES INICIALES DEL MODELO DE BALANCE SOCIAL", pp. 343 - 344.

¹²² Cumplimentar FICHA 4.4.1.2./A.1. y FICHA 4.4.1.2./A.2., pp. 453 y 455, en el anexo.

desearse, para ir ampliando año a año el número de los mismos, conforme la entidad bancaria vaya teniendo más experiencia¹²³.

La Dirección de Recursos Humanos liderará un debate con todos los participantes sobre qué Agentes Sociales van a ser tenidos en cuenta.

Por consenso, los presentes deberán llegar a una conclusión respecto a los Agentes Sociales a incluir en el Balance Social en elaboración.

La Dirección de Recursos Humanos elaborará un informe con las conclusiones adoptadas.

La Dirección General deberá aprobar el informe.

En el caso de que sea necesario realizar alguna modificación a instancias de la Dirección General, la Dirección de Recursos Humanos deberá decidir si vuelve a convocar reunión con los mismos participantes, o modifica ella misma el informe, o consulta a otros expertos.

¹²³Cumplimentar individualmente FICHA 4.4.1.2./B, en la página 457, en el anexo.

La Dirección de Recursos Humanos deberá comunicar a los participantes el informe ya aprobado por la Dirección General.

4.4.1.3. DELIMITACIÓN DEL MÉTODO UTILIZADO

PROCEDIMIENTO CONCRETO A SEGUIR:

La Dirección de Recursos Humanos plantea una reunión con los participantes que haya decidido¹²⁴.

La Dirección de Recursos Humanos informará a los participantes de la reunión de las distintas posibilidades en cuanto al método de medición a utilizar por el Balance Social de la Entidad bancaria¹²⁵.

ACONSEJAMOS CONSULTAR LAS PP. 150 - 170 DEL
CAPÍTULO II.

Por consenso, los presentes deberán determinar cuál de entre las siguientes será el método de medición a utilizar en el Balance Social:

- Método cualitativo: Informes sociales.
- Método cuantitativo 1: Indicadores Sociales.
- Método cuantitativo 2: Modelo contable-valor añadido.

¹²⁴Para recordar este punto ver: "DEFINICIÓN DE QUIÉN PARTICIPA EN LA ETAPA DE DECISIONES INICIALES DEL MODELO DE BALANCE SOCIAL", pp 343 - 344.

¹²⁵Cumplimentar la FICHA 4.4.1.3./A, en la página 459, en el anexo.

- Método cuantitativo 3: Modelo contable-contabilidad de excedentes.
- Método cuantitativo 4: Modelo contable-Balance Socioeconómico.

La Dirección de Recursos Humanos elaborará un informe con las conclusiones adoptadas.

La Dirección General deberá aprobar el informe.

En el caso de que sea necesario realizar alguna modificación a instancias de la Dirección General, la Dirección de Recursos Humanos deberá decidir si vuelve a convocar reunión con los mismos participantes, o modifica ella misma el informe, o consulta a otros expertos.

La Dirección de Recursos Humanos deberá comunicar a los participantes el informe ya aprobado por la Dirección General.

4.4.1.4. DELIMITACIÓN DE LOS DESTINATARIOS DEL BALANCE SOCIAL

PROCEDIMIENTO CONCRETO A SEGUIR:

La Dirección de Recursos Humanos plantea una reunión con los participantes que se haya considerado oportuno¹²⁶ al objeto de delimitar los destinatarios del Balance Social, es decir, a quién se le va a entregar un ejemplar del Balance Social (o un extracto del mismo¹²⁷). ACONSEJAMOS CONSULTAR LAS PP. 171 - 176 Y PP. 184-192 DEL CAPÍTULO II.

Es importante decidir en este momento cuáles van a ser en un futuro los destinatarios del Balance Social, ya que puede influir en la decisión de quién va a intervenir en el resto del proceso de elaboración y utilización del Balance Social

¹²⁶Para recordar este punto ver: *"DEFINICIÓN DE QUIÉN PARTICIPA EN LA ETAPA DE DECISIONES INICIALES DEL MODELO DE BALANCE SOCIAL"*, pp. 343 - 344

¹²⁷Posteriormente se decidirá si a los destinatarios seleccionados se les informa de todo el Balance Social, o de qué parte, de qué manera, etc. Para más detalles aconsejamos ver: apartado 4.9., *"DIFUSIÓN DEL BALANCE SOCIAL"*, pp. 426 - 435

En principio cualquier agente social, contemplado o no por la entidad bancaria, puede ser destinatario del Balance Social en su conjunto o de parte de la información recogida en el mismo¹²⁸.

Por lo tanto, cada participante de la reunión decidirá qué destinatarios serán tenidos en cuenta para la distribución del Balance Social¹²⁹.

La dirección de Recursos Humanos liderará un debate sobre los destinatarios a tener en cuenta.

¹²⁸En cuanto a la difusión del Balance Social, un estudio elaborado por J. M. Peretti (Peretti, 1977a: 96) entre más de 40 empresas que utilizan Balance Social, presenta las siguientes conclusiones que creemos son interesantes a la hora de tomar cualquier decisión:

Respecto a los criterios de elección en materia de difusión, todas las empresas han hecho referencia al contexto de relaciones sociales y a la importancia acordada al hecho sindical, prevaleciendo en muchos casos la preocupación de no cortocircuitar los canales tradicionales de circulación de la información sobre una información igual generalizada.

La mayoría de las veces, los directores operacionales (y particularmente los directores de las fábricas) reciben un ejemplar, correspondiendo a estos últimos una difusión más amplia.

En las fábricas de estas empresas analizadas se han adoptado cuatro tipos de difusión distintas:

- En algunos casos, han sido comunicados largos extractos del informe al comité del establecimiento y han sido puestos a disposición del personal. Esta solución se ha producido, en ausencia actual en Francia de toda obligación legal, en un 80% de los casos, sin duda, por una preocupación de información en las empresas que han puesto en práctica una experiencia de Balance Social.
- En otros casos, la difusión ha sido limitada al equipo directivo de las fábricas.
- En otros casos, el director de la fábrica ha conservado el documento para su uso exclusivo.
- Se ha producido una difusión externa, aunque esto ha ocurrido en contadas ocasiones, y en muchos casos el documento publicado no supone más que una pequeña parte de los documentos internos, lo que corre el riesgo de ser un "marketing social".

¹²⁹Cumplimentar FICHA 4.4.1.4./A.1 y FICHA 4.4.1.4./A.2; pp. 461 y 463, en el anexo.

Por consenso, los presentes deberán llegar a una conclusión respecto a los destinatarios del Balance Social.

La Dirección de Recursos Humanos elaborará un informe con las conclusiones adoptadas.

La Dirección General deberá aprobar el informe.

En el caso de que sea necesario realizar alguna modificación a instancias de la Dirección General, la Dirección de Recursos Humanos deberá decidir si vuelve a convocar reunión con los mismos participantes, o modifica ella misma el informe, o consulta a otros expertos.

La Dirección de Recursos Humanos deberá comunicar a los participantes el informe ya aprobado por la Dirección General.

4.4.1.5. ESTABLECIMIENTO DEL NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN LA ELABORACIÓN Y UTILIZACIÓN DEL BALANCE SOCIAL

Ha llegado el momento de delimitar la participación en la elaboración y utilización del Balance Social. ACONSEJAMOS CONSULTAR LAS PP. 171 - 176 Y PP. 184-192 EN EL CAPÍTULO II.

Por otra parte, es en este momento cuando tienen que decidirse las responsabilidades de cada una de las personas o grupos que integran la comisión, en cada una de las etapas de la elaboración y utilización del Balance Social.

Vamos a presentar nuestra propuesta de procedimiento de participación para cada una de las etapas que faltan del proceso, aunque, por supuesto, corresponde a cada entidad bancaria decidir cuáles son las circunstancias de su entidad bancaria y, por lo tanto, cuál es la posición que adopta cada persona/grupo implicado en el proyecto¹³⁰.

¹³⁰Como recordatorio de las etapas que componen el proceso, se recomienda ver: de nuevo el apartado 4.3.3.1., "DESCRIPCIÓN GENERAL DE LAS ETAPAS A SEGUIR", pp. 339 - 342, antes de tomar la decisión que en este momento corresponde.

Presentamos, a continuación, nuestras sugerencias para este procedimiento, en todas las etapas que restan del proceso:

ETAPAS RESPONSABLES	3: ANÁLISIS RESPONSABILIDAD SOCIAL		
	3b ¹³¹	3c ¹³²	3d ¹³³
	Definición Áreas de R.S.	Delimitación Dimensiones de Actividad	Definición Indicadores Provisionales
Dirección General	-	-	-
Dirección de Recursos Humanos	LIDERAZGO PARTICIPACIÓN	LIDERAZGO PARTICIPACIÓN	LIDERAZGO PARTICIPACIÓN
Comité de Dirección	PARTICIPACIÓN	PARTICIPACIÓN	PARTICIPACIÓN
Grupo de trabajo sin representantes del personal	-	-	-
Grupo de trabajo con representantes del personal	-	-	-

ETAPAS RESPONSABLES	4: DETERMINACIÓN RESPONSABILIDAD SOCIAL	
	4a ¹³⁴	4b ¹³⁵
	Presentación Nomenclatura Provisional	Objetivos Sociales período siguiente
Dirección General	DECISION PARTICIPACIÓN	DECISION PARTICIPACIÓN
Dirección de Recursos Humanos	LIDERAZGO PARTICIPACIÓN	LIDERAZGO PARTICIPACIÓN
Comité de Dirección	PARTICIPACIÓN	PARTICIPACIÓN
Grupo de trabajo sin representantes del personal	PARTICIPACIÓN	-
Grupo de trabajo con representantes del personal	-	-

¹³¹Para más detalle sobre nuestra propuesta ver: "RESPONSABILIDADES DE QUIENES PARTICIPAN EN LA DEFINICIÓN DE LAS ÁREAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL", en la página 375.

¹³²Para más detalle sobre nuestra propuesta ver: "RESPONSABILIDADES DE QUIENES PARTICIPAN EN LA DELIMITACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES FUNCIONALES DE INTERÉS SOCIAL", en la página 379.

¹³³Para más información sobre nuestra propuesta ver: "RESPONSABILIDADES DE QUIENES PARTICIPAN EN LA DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES SOCIALES", en la página 383.

¹³⁴Para más información sobre nuestra propuesta ver: "RESPONSABILIDADES DE QUIENES PARTICIPAN EN LA PRESENTACIÓN DE LA NOMENCLATURA", en la página 391.

¹³⁵Para más información sobre nuestra propuesta aconsejamos ver: "RESPONSABILIDADES DE QUIENES PARTICIPAN EN EL ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS SOCIALES CONCRETOS PARA EL PERIODO SIGUIENTE", en la página 395.

ETAPAS RESPONSABLES	5: RECOPIACIÓN DE DATOS		
	5a ¹³⁶	5b ¹³⁷	5c ¹³⁸
	Identificación Interlocutores Sociales	Elaboración Cuestionarios	Recogida Datos
Dirección General	DECISIÓN	-	-
Dirección de Recursos Humanos	LIDERAZGO PARTICIPACIÓN	LIDERAZGO PARTICIPACIÓN	LIDERAZGO PARTICIPACIÓN
Comité de Dirección	PARTICIPACIÓN	-	-
Grupo de trabajo sin representantes del personal	PARTICIPACIÓN	-	-
Grupo de trabajo con representantes del personal	-	-	-

ETAPAS RESPONSABLES	6: REDACCIÓN DEL BALANCE SOCIAL		
	6a ¹³⁹	6b ¹⁴⁰	6c ¹⁴¹
	Procesamiento de datos	Discusión y Aprobación	Edición del Balance Social
Dirección General	-	DECISIÓN PARTICIPACIÓN	-
Dirección de Recursos Humanos	LIDERAZGO PARTICIPACIÓN	LIDERAZGO PARTICIPACIÓN	LIDERAZGO PARTICIPACIÓN
Comité de Dirección	PARTICIPACIÓN	PARTICIPACIÓN	-
Grupo de trabajo sin representantes del personal	-	PARTICIPACIÓN	-
Grupo de trabajo con representantes del personal	-	-	-

¹³⁶Para más información sobre nuestra propuesta aconsejamos ver: "RESPONSABILIDADES DE QUIENES PARTICIPAN EN LA IDENTIFICACIÓN DE LOS INTERLOCUTORES SOCIALES RESPONSABLES DE LA INFORMACIÓN", en la página 401.

¹³⁷Para más información sobre nuestra propuesta aconsejamos ver: "RESPONSABILIDADES DE QUIENES PARTICIPAN EN LA ELABORACIÓN DE LOS CUESTIONARIOS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN", en la página 405.

¹³⁸Para más información sobre nuestra propuesta aconsejamos ver: "RESPONSABILIDADES DE QUIENES PARTICIPAN EN LA RECOGIDA DE DATOS", en la página 408.

¹³⁹Para más información sobre nuestra propuesta aconsejamos ver: "RESPONSABILIDADES DE QUIENES PARTICIPAN EN EL PROCESAMIENTO DE DATOS", en la página 415.

¹⁴⁰Para más información sobre nuestra propuesta aconsejamos ver: "RESPONSABILIDADES DE QUIENES PARTICIPAN EN DISCUSIÓN Y APROBACIÓN DEL BALANCE SOCIAL", en la página 419.

¹⁴¹Para más información sobre nuestra propuesta aconsejamos ver: "RESPONSABILIDADES DE QUIENES PARTICIPAN EN LA EDICIÓN DEL BALANCE SOCIAL", en la página 423.

RESPONSABLES \ ETAPAS	7: DIFUSIÓN DEL BALANCE SOCIAL	
	7a ¹⁴²	7b ¹⁴³
	Decisión entrega completa o extractos	Entrega del Balance Social a los destinatarios
Dirección General	DECISIÓN	-
Dirección de Recursos Humanos	LIDERAZGO PARTICIPACIÓN	LIDERAZGO PARTICIPACIÓN
Comité de Dirección	PARTICIPACIÓN	-
Grupo de trabajo sin representantes del personal	-	-
Grupo de trabajo con representantes del personal	-	-

RESPONSABLES \ ETAPAS	8: EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS	
	8a ¹⁴⁴	8b ¹⁴⁵
	Determinación Actuaciones Corrección	Fijación objetivos Sociales Período siguiente
Dirección General	DECISIÓN	DECISIÓN
Dirección de Recursos Humanos	LIDERAZGO PARTICIPACIÓN	LIDERAZGO PARTICIPACIÓN
Comité de Dirección	PARTICIPACIÓN	PARTICIPACIÓN
Grupo de trabajo sin representantes del personal	-	-
Grupo de trabajo con representantes de personal	-	-

¹⁴²Para más información sobre nuestra propuesta aconsejamos ver: "RESPONSABILIDADES DE QUIENES PARTICIPAN EN LA DECISIÓN DE LA ENTREGA TOTAL O PARCIAL DEL BALANCE SOCIAL", en la página 429.

¹⁴³Para más información sobre nuestra propuesta aconsejamos ver: "RESPONSABILIDADES DE QUIENES PARTICIPAN EN LA ENTREGA DEL BALANCE SOCIAL A LOS DESTINATARIOS", en la página 433.

¹⁴⁴Para más información sobre nuestra propuesta aconsejamos ver: "RESPONSABILIDADES DE QUIENES PARTICIPAN EN LA DETERMINACIÓN DE LAS ACTUACIONES PARA REFORZAR LOS RESULTADOS POSITIVOS Y CORREGIR LOS NEGATIVOS", en la página 439.

¹⁴⁵Para más información sobre nuestra propuesta aconsejamos ver: "RESPONSABILIDADES DE QUIENES PARTICIPAN EN LA FIJACIÓN DE LOS OBJETIVOS DEL PERÍODO SIGUIENTE", en la página 444.

Gráficamente, nuestra sugerencia de participación de los distintos grupos implicados en la elaboración y utilización del Balance Social la podemos representar de la siguiente manera, siguiendo el PROCEDIMIENTO DE

PARTICIPACIÓN AMPLIA:

ETAPAS	1	2	3	4	5	6	7	8
	Aceptación Necesidad Balance Social	Decisiones Iniciales	Análisis Responsabilidad Social	Determinación Responsabilidad Social	Recopilación datos	Redacción del Balance Social	Difusión del Balance Social	Evaluación Resultados
RESPONSABLES								
Dirección General								
Dirección de Recursos Humanos								
Comité de Dirección								
Grupo de trabajo sin representantes del personal								
Grupo de trabajo con representantes del personal								

☒ PARTICIPA

☐ NO PARTICIPA

PROCEDIMIENTO CONCRETO A SEGUIR:

La Dirección de Recursos Humanos plantea una reunión con los participantes que se haya considerado oportuno¹⁴⁶ al objeto de delimitar los participantes en la elaboración y utilización del Balance Social.

La Dirección de Recursos Humanos explicará las distintas posibilidades. ACONSEJAMOS CONSULTAR LAS PP. 177 - 192 DEL CAPÍTULO II.

Cada una de las personas de la reunión rellenará las fichas correspondientes a los participantes en el proceso (Dirección General, Dirección de Recursos Humanos, Comité de Dirección, Grupo de trabajo sin representantes de personal, y Grupo de trabajo con representantes de personal) y tipo de responsabilidad de cada uno (decisión, liderazgo, participación y no participación)¹⁴⁷.

La Dirección de Recursos Humanos liderará un debate, tanto sobre los participantes como sobre su responsabilidad.

¹⁴⁶Para recordar este punto ver: *"DEFINICIÓN DE QUIÉN PARTICIPA EN LA ETAPA DE DECISIONES INICIALES DEL MODELO DE BALANCE SOCIAL"*, pp 343 - 344.

¹⁴⁷Cumplimentar las siguientes fichas: FICHA 4.4.1.5./A.1, FICHA 4.4.1.5./A.2, y 4.4.1.5./B.; pp. 465, 467 y 469, en el anexo.

Por consenso, los presentes llegarán a un acuerdo.

La Dirección de Recursos Humanos realizará un informe con las conclusiones adoptadas.

La Dirección General deberá aprobar el informe.

En el caso de que sea necesario realizar alguna modificación a instancias de la Dirección General, la Dirección de Recursos Humanos deberá decidir si vuelve a convocar reunión con los mismos participantes, o modifica ella misma el informe, o consulta a otros expertos.

La Dirección de Recursos Humanos deberá comunicar a los participantes en la reunión del informe ya aprobado por la Dirección General.

4.4.2. DETERMINACIÓN DE LAS DISPONIBILIDADES MATERIALES, FÍSICAS, HUMANAS Y TEMPORALES.

Recordamos el objetivo de esta sub-etapa:

2: DECISIONES INICIALES DEL TIPO DE BALANCE SOCIAL
2b: Determinación Disponibilidades
Objetivo:
Determinar:
- Presupuesto
- Calendario

RESPONSABILIDADES DE QUIENES PARTICIPAN

La Dirección de Recursos Humanos ya ha planteado qué personas deben intervenir, y cuál es su responsabilidad genérica (decisión, participación, liderazgo o no participación)¹⁴⁸.

Ha llegado el momento de concretar más esas responsabilidades, indicando las funciones que suponen.

Nuestra propuesta es la siguiente:

¹⁴⁸Para recordar este punto ver: "DEFINICIÓN DE QUIÉN PARTICIPA EN LA ETAPA DE DECISIONES INICIALES DEL MODELO DE BALANCE SOCIAL", pp 343 - 344

ETAPAS RESPONSABLES	2: DECISIONES INICIALES
	2b
	Determinación Disponibilidades
Dirección General	DECISIÓN - Debe aprobar el presupuesto y calendario presentados.
Dirección de Recursos Humanos	LIDERAZGO/PARTICIPACIÓN - Debe elaborar, contando con la ayuda de los expertos que considere oportunos, un presupuesto y un calendario.
Comité de Dirección	Creemos que en este momento, incrementar el número de participantes con un Comité de Dirección, únicamente complicaría el proceso de toma de decisión, sin aportar aspectos positivos adicionales.
Grupo de trabajo sin representantes del personal	Creemos que en este momento, incrementar el número de participantes con grupos de trabajo sin representantes de personal, únicamente complicaría el proceso de toma de decisión, sin aportar aspectos positivos adicionales.
Grupo de trabajo con representantes del personal	Creemos que en este momento, incrementar el número de participantes con grupos de trabajo con representantes de personal, únicamente complicaría el proceso de toma de decisión, sin aportar aspectos positivos adicionales.

PROCEDIMIENTO CONCRETO A SEGUIR:

2b.1º La Dirección de Recursos Humanos deberá realizar un informe presentando :

- las disponibilidades materiales (presupuesto)
- físicas (soportes tipo despacho, informáticos, etc). y
- humanas (personas disponibles)

- el calendario

2b.2º La Dirección General deberá aprobar ese informe

4.5. ANÁLISIS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA ENTIDAD BANCARIA

En la entidad bancaria ya se han superado las dos primeras etapas. Es decir, se ha aceptado la necesidad de un Balance Social, se han tomado las decisiones iniciales del tipo de Balance Social que se desea, y se han determinado las disponibilidades necesarias

Ha llegado el momento de analizar la Responsabilidad Social de la entidad bancaria. ACONSEJAMOS CONSULTAR LAS PP. 70 - 108 DEL CAPÍTULO I, en las que esta etapa se basa.

OBJETIVOS:

Vamos a recordar los objetivos ya mencionados de esta etapa.

3: ANÁLISIS RESPONSABILIDAD SOCIAL		
3a ¹⁴⁹ Definición Áreas de R. S.	3b ¹⁵⁰ Delimitación Dimensiones Actividad	3c ¹⁵¹ Definición Indicadores Provisionales
Objetivo: Definir qué áreas de R. S. serán tenidas en cuenta en el B. S. para cada uno de los Agentes Sociales determinados	Objetivo: Determinar qué dimensiones o aspectos de actividad son de interés social para cada una de las áreas sociales definidas	Objetivo: Establecer qué Indicadores Sociales van a ser los idóneos para cada una de las dimensiones de actividad de interés social definidas.

¹⁴⁹Para más información, aconsejamos ver: apartado 4.5.1., pp. 375 - 378.

¹⁵⁰Para más información, aconsejamos ver: apartado 4.5.2., pp. 379 - 382.

¹⁵¹Para más información, aconsejamos ver: apartado 4.5.3., pp. 383 - 386.

QUIÉN PARTICIPA:

La Dirección de Recursos Humanos ya ha propuesto quiénes van a participar en estas etapas¹⁵², y la Dirección General lo ha tenido que aprobar (con modificaciones o no)

Recordamos, como hemos indicado anteriormente, que nuestra propuesta es:

ETAPAS RESPONSABLES	3: ANÁLISIS RESPONSABILIDAD SOCIAL		
	3b	3c	3d
	Definición Áreas de R.S.	Delimitación Dimensiones de Actividad	Definición Indicadores Provisionales
Dirección General	-	-	-
Dirección de Recursos Humanos	LIDERAZGO PARTICIPACIÓN	LIDERAZGO PARTICIPACIÓN	LIDERAZGO PARTICIPACIÓN
Comité de Dirección	PARTICIPACION	PARTICIPACION	PARTICIPACION
Grupo de trabajo sin representantes del personal	-	-	-
Grupo de trabajo con representantes del personal	-	-	-

¹⁵²Para recordar este punto, aconsejamos ver apartado 4.4.1.5., "ESTABLECIMIENTO DEL NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN LA ELABORACIÓN Y UTILIZACIÓN DEL BALANCE SOCIAL", pp 362 -368

PROCEDIMIENTO GENERAL A SEGUIR:

- 3a. Para cada agente de R. S. tenido en cuenta hay que decidir qué áreas de Responsabilidad Social van a ser consideradas.
- 3b. Para cada área de Responsabilidad Social determinada, y partiendo de las actividades normalmente desarrolladas por la entidad bancaria, en sus diversos departamentos funcionales, se debe, con criterios ciertamente subjetivos:
- Desglosar los departamentos de la entidad bancaria o áreas funcionales que se consideren explícitamente¹⁵³, y
 - Desagregar las actividades de interés social para cada departamento¹⁵⁴.
- 3c. Determinación de los Indicadores Sociales de las actividades funcionales correspondientes a cada área de Responsabilidad Social para cada agente social.

¹⁵³Para el desglose de departamentos, o áreas funcionales de la Empresa, si no constan como tales departamentos, hemos decidido incluir aquí como principales los que, con independencia de su denominación en cada entidad bancaria, toman decisiones relativas a los siguientes aspectos: Gestión Administrativa, Gestión de Recursos Humanos, Gestión de Ventas y Marketing, Gestión Financiera y de Contabilidad, y Gestión General.

¹⁵⁴Seguendo al I.N.I. (INI, 1978:83), y en relación con el ámbito de las actividades a tener en cuenta, se ha pretendido recoger el mayor número posible de actuaciones -implícitas o explícitas- que pueden tener incidencia sobre algún Agente Social. El carácter exhaustivo de esta relación tiene la ventaja de no exigir la adopción de juicios de valor, sobre la importancia del impacto de cada actividad concreta, juicio éste que correspondería a cada Agente Social implicado

4.5.1. DEFINICIÓN DE LAS ÁREAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Vamos a recordar los objetivos de esta sub-etapa, así como las referencias teóricas en las que se basa

3: ANÁLISIS RESPONSABILIDAD SOCIAL		PARTE TEÓRICA TESIS	
3a: Definición Áreas de R.S.		CAPITULO	PAGINAS
Objetivo: Definir qué áreas de Responsabilidad Social serán tenidas en cuenta en el Balance Social para cada uno de los Agentes Sociales determinados		I	70-108

RESPONSABILIDADES DE QUIENES PARTICIPAN

La Dirección de Recursos Humanos ya ha planteado qué personas deben intervenir, y cuál es su responsabilidad genérica (decisión, participación, liderazgo o no participación)¹⁵⁵

Ha llegado el momento de concretar más esas responsabilidades, indicando las funciones que suponen. Nuestra propuesta es:

¹⁵⁵Para recordar este punto, aconsejamos ver: "ESTABLECIMIENTO DEL NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN LA ELABORACIÓN Y UTILIZACIÓN DEL BALANCE SOCIAL", pp 362 - 366.

ETAPAS RESPONSABLES	3: ANÁLISIS RESPONSABILIDAD SOCIAL
	3a
	Definición áreas de Responsabilidad Social
Dirección General	Creemos que en este momento, solicitar la aprobación de la Dirección General, únicamente complicaría y retrasaría el proceso, sin aportar aspectos positivos adicionales
Dirección de Recursos Humanos	LIDERAZGO/PARTICIPACION - Convoca las reuniones para la definición de las áreas de Responsabilidad Social. - Informará a los participantes sobre las áreas de Responsabilidad Social - Presenta a los participantes las fichas a cumplimentar - Lidera el debate sobre el tema - Elabora un informe con las conclusiones - Comunica a los participantes el informe
Comité de Dirección	PARTICIPACION - Participa en las reuniones para la definición de las áreas de Responsabilidad Social a tener en cuenta por la entidad bancaria.
Grupo de trabajo sin representantes del personal	Creemos que en este momento, incrementar el número de participantes con Grupos de trabajo sin representantes de personal, únicamente complicaría el proceso de toma de decisión, sin aportar aspectos positivos adicionales
Grupo de trabajo con representantes del personal	Creemos que en este momento, incrementar el número de participantes con Grupos de trabajo con representantes de personal, únicamente complicaría el proceso de toma de decisión, sin aportar aspectos positivos adicionales

PROCEDIMIENTO CONCRETO A SEGUIR:

3a.1° La Dirección de Recursos Humanos plantea una reunión con los participantes que haya considerado oportuno¹⁵⁶ al objeto de definir las áreas de Responsabilidad Social.

3a.2° La Dirección de Recursos Humanos informará a los participantes de la reunión sobre las áreas de Responsabilidad Social. ACONSEJAMOS CONSULTAR LAS PP 70 - 108 DEL **CAPÍTULO I**.

3a.3° Cada participante en la reunión decidirá, con criterios ciertamente subjetivos, qué áreas de Responsabilidad Social serán tenidas en cuenta por el Balance Social para cada agente social determinado¹⁵⁷.

3a.4° La Dirección de Recursos Humanos liderará un debate con todos los participantes sobre qué áreas de Responsabilidad Social van a ser tenidas en cuenta.

¹⁵⁶Para recordar este punto, aconsejamos ver apartado 4.4.1.5., "ESTABLECIMIENTO DEL NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN LA ELABORACIÓN Y UTILIZACIÓN DEL BALANCE SOCIAL", pp. 362 - 366

¹⁵⁷Cumplimentar individualmente las siguientes fichas: FICHA 4.5.1./A.1, FICHA 4.5.1./A.2 y FICHA 4.5.1./A.3, pp 471, 473 y 475, en el anexo

3a 5º Por consenso, los presentes llegarán a un acuerdo respecto a las áreas de Responsabilidad Social a incluir en el Balance Social.

3a 6º La Dirección de Recursos Humanos elaborará un informe con las conclusiones adoptadas.

3a 7º La Dirección de Recursos Humanos pasará copia del informe a todas aquellas personas que hayan intervenido en la discusión

4.5.2. DELIMITACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES FUNCIONALES COMPRENDIDAS EN CADA UNA DE LAS ÁREAS SOCIALES

Vamos a recordar los objetivos de esta sub-etapa, así como las referencias teóricas en las que se basa:

3: ANÁLISIS RESPONSABILIDAD SOCIAL	PARTE TEÓRICA TESIS	
3b: Delimitación Dimensiones de Actividad	CAPITULO	PAGINAS
Objetivo: Determinar qué dimensiones o aspectos de actividad son de interés social para cada una de las áreas sociales definidas	I	70 - 108

RESPONSABILIDADES DE QUIENES PARTICIPAN

La Dirección de Recursos Humanos ya ha planteado que personas deben intervenir, y cuál es su responsabilidad genérica (decisión, participación, liderazgo o no participación)¹⁵⁸

Ha llegado el momento de concretar más esas responsabilidades, indicando las funciones que suponen Nuestra propuesta es la siguiente:

¹⁵⁸Para recordar este punto, aconsejamos ver apartado 4.4.1.5., "ESTABLECIMIENTO DEL NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN LA ELABORACIÓN Y UTILIZACIÓN DEL BALANCE SOCIAL", pp 362 - 366

ETAPAS RESPONSABLES	3: ANÁLISIS RESPONSABILIDAD SOCIAL
	3b
	Delimitación Dimensiones de Actividad
Dirección General	Creemos que en este momento, solicitar la aprobación de la Dirección General, únicamente complicaría y retrasaría el proceso, sin aportar aspectos positivos adicionales.
Dirección de Recursos Humanos	LIDERAZGO/PARTICIPACION - Convoca las reuniones para la definición de las actividades de cada departamento comprendidas en cada una de las áreas de Responsabilidad Social. - Informará a los participantes sobre el tema - Presenta a los participantes las fichas a cumplimentar. - Lidera el debate entre los participantes - Elabora un informe con las conclusiones - Comunica a los participantes el informe
Comité de Dirección	PARTICIPACION - Participa en las reuniones para la delimitación y análisis de las actividades funcionales para cada una de las áreas de Responsabilidad Social
Grupo de trabajo sin representantes del personal	Creemos que en este momento, incrementar el número de participantes con un Grupo de trabajo sin representantes de personal, únicamente complicaría el proceso de toma de decisión, sin aportar aspectos positivos adicionales
Grupo de trabajo con representantes del personal	Creemos que en este momento, incrementar el número de participantes con Grupos de trabajo con representantes de personal, únicamente complicaría el proceso de toma de decisión, sin aportar aspectos positivos adicionales

PROCEDIMIENTO CONCRETO A SEGUIR:

3b 1º La Dirección de Recursos Humanos plantea una reunión con los participantes que haya considerado oportuno¹⁵⁹ al objeto de delimitar y analizar cada una de las dimensiones o aspectos de la actividad funcionales para cada una de las áreas sociales, como variable intermedia entre estas últimas y los indicadores

3b 2º La Dirección de Recursos Humanos dará a los presentes una explicación sobre el tema de discusión **ACONSEJAMOS CONSULTAR LAS PP 70 - 108 DEL CAPÍTULO I**

3b 3º Cada participante en la reunión decidirá, con criterios ciertamente subjetivos, qué actividades funcionales serán tenidas en cuenta por el Balance Social¹⁶⁰

3b 4º La Dirección de Recursos Humanos liderará un debate sobre todas las actividades funcionales que van a ser tenidas en cuenta para cada área de Responsabilidad Social, respecto a todos los Agentes Sociales

¹⁵⁹Para recordar este punto, aconsejamos ver apartado 4.4.1.5., "ESTABLECIMIENTO DEL NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN LA ELABORACIÓN Y UTILIZACIÓN DEL BALANCE SOCIAL", pp 362 - 366

¹⁶⁰Cumplimentar individualmente desde la FICHA 4.5.2./A.1 hasta la FICHA 4.5.2./A.2, pp. 477 - 479. A modo de ejemplo, hemos incluido las fichas del agente social TRABAJADORES

3b.5° Por consenso, los presentes llegarán a un acuerdo.

3b.6° La Dirección de Recursos Humanos elaborará un informe con las conclusiones adoptadas

3b.7° La Dirección de Recursos Humanos pasará copia del informe a todas aquellas personas que hayan intervenido en la discusión

4.5.3. DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES DE LAS ACTIVIDADES FUNCIONALES CORRESPONDIENTES A LAS ÁREAS SOCIALES PARA CADA AGENTE SELECCIONADO

Vamos a recordar los objetivos de esta sub-etapa, así como las referencias teóricas en las que se basa

3: ANÁLISIS RESPONSABILIDAD SOCIAL	PARTE TEORICA	
3c: Definición Indicadores Provisionales	CAPITULO	PAGINAS
Objetivo:		
Establecer qué Indicadores Sociales van a ser los idóneos para cada una de las dimensiones de actividad de interés social definidas	I II	70 - 108 153 - 161

RESPONSABILIDADES DE QUIENES PARTICIPAN

La Dirección de Recursos Humanos ya ha planteado qué personas deben intervenir, y cuál es su responsabilidad genérica (decisión, participación, liderazgo o no participación)¹⁶¹

Ha llegado el momento de concretar más esas responsabilidades, indicando las funciones que suponen Nuestra propuesta es:

¹⁶¹Para recordar este punto, aconsejamos ver apartado 4.4.1.5., "ESTABLECIMIENTO DEL NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN LA ELABORACIÓN Y UTILIZACIÓN DEL BALANCE SOCIAL", pp 362 - 366

ETAPAS RESPONSABLES	3: ANÁLISIS RESPONSABILIDAD SOCIAL
	3c
	Definición de Indicadores provisionales
Dirección General	Creemos que en este momento, solicitar la aprobación de la Dirección General, únicamente complicaría el proceso de toma de decisión, sin aportar aspectos positivos adicionales.
Dirección de Recursos Humanos	LIDERAZGO/PARTICIPACION - Convoca las reuniones para la definición de los indicadores de las dimensiones de actividad de las áreas de Responsabilidad Social - Informará a los participantes sobre los Indicadores Sociales - Presenta a los participantes las fichas a cumplimentar. - Lidera el debate sobre el tema - Elabora un informe con las conclusiones. - Comunica a los participantes el informe.
Comité de Dirección	PARTICIPACION - Participa en las reuniones para la definición de los Indicadores Sociales.
Grupo de trabajo sin representantes del personal	Creemos que en este momento, incrementar el número de participantes con Grupos de trabajo sin representantes del personal, únicamente complicaría el proceso de toma de decisión, sin aportar aspectos positivos adicionales.
Grupo de trabajo con representantes del personal	Creemos que en este momento, incrementar el número de participantes con Grupos de trabajo con representantes de personal, únicamente complicaría el proceso de toma de decisión, sin aportar aspectos positivos adicionales.

PROCEDIMIENTO CONCRETO A SEGUIR:

3c 1º La Dirección de Recursos Humanos plantea una reunión con los participantes que haya considerado oportuno¹⁶² al objeto de definir los indicadores de las actividades comprendidas en cada una de las áreas de Responsabilidad Social

3c 2º La Dirección de Recursos Humanos informará a los participantes de la reunión sobre los Indicadores Sociales

3c 3º Cada participante en la reunión decidirá, con criterios ciertamente subjetivos, qué indicadores serán tenidos en cuenta por el Balance Social¹⁶³.

3c 4º La Dirección de Recursos Humanos liderará un debate con todos los participantes sobre qué Indicadores Sociales van a ser tenidos en cuenta

3c 5º Por consenso, los presentes llegarán a un acuerdo respecto a los Indicadores Sociales a incluir en el Balance Social.

¹⁶²Para recordar este punto, aconsejamos ver apartado 4.4.1.5., "ESTABLECIMIENTO DEL NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN LA ELABORACIÓN Y UTILIZACIÓN DEL BALANCE SOCIAL", pp 362 - 366

¹⁶³Cumplimentar individualmente la siguiente ficha: 4.5.3./A: pp 481 - 501. A modo de ejemplo, hemos incluido la ficha del agente social TRABAJADORES

3c 6º La Dirección de Recursos Humanos elaborará un informe con las conclusiones adoptadas.

3c 7º La Dirección de Recursos Humanos comunicará el informe a todas aquellas personas que hayan intervenido en la discusión

4.6. DETERMINACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

Hasta este momento, en la entidad bancaria, ya se han superado las tres primeras etapas. Por lo tanto:

- se ha aceptado la necesidad de un Balance Social,
- se han tomado las decisiones iniciales del tipo de Balance Social que se desea,
- se han determinado las disponibilidades para elaborarlo y utilizarlo, y
- se ha analizado la Responsabilidad Social de la entidad bancaria.

Ha llegado el momento de determinar definitivamente esa responsabilidad social de la entidad bancaria

Para ello, aconsejamos consultar la parte teórica de la tesis en la que esta etapa se basa

En concreto, ACONSEJAMOS CONSULTAR LAS PÁGINAS 70 - 108 DEL CAPÍTULO I.

OBJETIVOS

Vamos a recordar los objetivos ya mencionados de esta etapa.

4: DETERMINACIÓN RESPONSABILIDAD SOCIAL	
4a ¹⁶⁴ Reformulación de la nomenclatura y Selección indicadores definitivos	4b ¹⁶⁵ Objetivos Sociales periodo siguiente
Objetivos: La Dirección General, en una visión de conjunto, debe: Aprobar la nomenclatura definitiva para las áreas sociales y las dimensiones de actividad de interés social Seleccionar definitivamente los Indicadores Sociales a tener en cuenta en el Balance Social.	Objetivos: Para cada indicador social, se deben establecer los objetivos concretos a alcanzar en el periodo siguiente, objetivos que deberá aprobar la Dirección General.

¹⁶⁴Para más información, aconsejamos ver: apartado 4.6.1., pp 391 - 394

¹⁶⁵Para más información aconsejamos ver: apartado 4.6.2. , pp 395 - 398.

QUIÉN PARTICIPA:

La Dirección de Recursos Humanos ya ha propuesto quiénes van a participar en esta etapa¹⁶⁶ y la Dirección General lo ha tenido que aprobar.

Recordamos que nuestra propuesta es la siguiente.

ETAPAS RESPONSABLES	4: DETERMINACIÓN RESPONSABILIDAD SOCIAL	
	4a	4b
	Presentación Nomenclatura Provisional	Objetivos Sociales período siguiente
Dirección General	DECISION PARTICIPACIÓN	DECISION PARTICIPACIÓN
Dirección de Recursos Humanos	LIDERAZGO PARTICIPACIÓN	LIDERAZGO PARTICIPACIÓN
Comité de Dirección	PARTICIPACION	—
Grupo de trabajo sin representantes del personal	PARTICIPACION	—
Grupo de trabajo con representantes del personal	—	—

¹⁶⁶ Para recordar este punto, aconsejamos ver apartado 4.4.1.5., "ESTABLECIMIENTO DEL NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN LA ELABORACIÓN Y UTILIZACIÓN DEL BALANCE SOCIAL", pp. 362 - 368.

PROCEDIMIENTO GENERAL A SEGUIR:

4a.1º En sucesivas reuniones, o en una sola si es suficiente, en las que participarán todos los niveles decididos, se deberán discutir y definir definitivamente las conclusiones de la etapa precedente.

4a.2º La Dirección de Recursos Humanos deberá realizar un informe con las conclusiones acordadas. La Dirección General deberá aprobar ese informe

4b.1º En sucesivas reuniones, o en una sola si es suficiente, en las que participarán todos los niveles decididos, se deberán discutir y definir los objetivos sociales concretos del próximo periodo para cada indicador.

4b.2º La Dirección de Recursos Humanos deberá realizar un informe con las conclusiones acordadas. La Dirección General deberá aprobar ese informe.

4.6.1. PRESENTACIÓN Y REFORMULACIÓN DE LA NOMENCLATURA PROVISIONAL, ASÍ COMO SELECCIÓN DE LOS INDICADORES DEFINITIVOS.

Vamos a recordar los objetivos de esta sub-etapa, así como las referencias teóricas en las que se basa:

4: DETERMINACIÓN R. S.		PARTE TEORICA	
4a: Presentación y reformulación de la nomenclatura y Selección indicadores definitivos		CAPITULO	PAGINAS
Objetivo:			
La Dirección General debe:			
- Aprobar la nomenclatura definitiva para las áreas sociales y las dimensiones de actividad de interés social		I	70-108
- Seleccionar definitivamente los Indicadores Sociales a tener en cuenta en el Balance Social		II	153-161

RESPONSABILIDADES DE QUIENES PARTICIPAN

La Dirección de Recursos Humanos ya ha planteado qué personas deben intervenir, y cuál es su responsabilidad genérica (decisión, participación, liderazgo o no participación)¹⁶⁷

¹⁶⁷ Para recordar este punto, aconsejamos ver apartado 4.4.1.5., "ESTABLECIMIENTO DEL NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN LA ELABORACIÓN Y UTILIZACIÓN DEL BALANCE SOCIAL", pp 362 - 368.

Ha llegado el momento de concretar más esas responsabilidades, indicando las funciones que suponen. Nuestra propuesta es:

ETAPAS RESPONSABLES	4: DETERMINACIÓN RESPONSABILIDAD SOCIAL
	4a
	Presentación y Reformulación Nomenclatura provisional Selección de los indicadores definitivos
Dirección General	DECISION/PARTICIPACION - Participa en las reuniones de reformulación de la nomenclatura provisional y selección definitiva de Indicadores Sociales. - Decide, en última instancia.
Dirección de Recursos Humanos	LIDERAZGO/PARTICIPACION - Convoca las reuniones para la reformulación de la nomenclatura provisional y selección definitiva de los Indicadores Sociales. - Presenta la nomenclatura y los indicadores provisionales. - Lidera el debate que se suscite. - Presenta un informe con las conclusiones a la Dirección General para su aprobación - Comunica el informe a todos los participantes en las reuniones.
Comité de Dirección	PARTICIPACION - Participa en las reuniones para la reformulación de la nomenclatura provisional y la selección de Indicadores Sociales definitivos.
Grupo de trabajo sin representantes del personal	PARTICIPACION - Participa en las reuniones para la reformulación de la nomenclatura provisional y la selección de Indicadores Sociales definitivos.
Grupo de trabajo con representantes del personal	Creemos que en este momento, incrementar el número de participantes con grupos de trabajo con representantes de personal, únicamente complicaría el proceso de toma de decisión, sin aportar aspectos positivos adicionales.

PROCEDIMIENTO CONCRETO A SEGUIR:

4a 1° La Dirección de Recursos Humanos planteará una reunión para aquellos participantes que intervengan por primera vez en el proceso de la elaboración del Balance Social para explicarles las conclusiones de las etapas anteriores

4a 2° La Dirección de Recursos Humanos plantea una reunión con todos los participantes que haya considerado oportunos¹⁶⁸ con el objeto de presentar la nomenclatura provisional adoptada hasta la fecha respecto a:

- áreas sociales para cada agente social,
- dimensiones para cada área social
- Indicadores Sociales

4a 3° Entregará para ello las fichas que ya están rellenas sobre las conclusiones alcanzadas.

4a 4° La Dirección de Recursos Humanos liderará un debate sobre las nomenclaturas tenidas en cuenta y sobre los indicadores definitivos

¹⁶⁸Para recordar este punto, aconsejamos ver apartado 4.4.1.5., "ESTABLECIMIENTO DEL NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN LA ELABORACIÓN Y UTILIZACIÓN DEL BALANCE SOCIAL", pp 362 - 368

4a.5º Por consenso, los presentes deberán llegar a una conclusión respecto a las áreas, dimensiones e Indicadores Sociales a tener en cuenta definitivamente¹⁶⁹.

4a 6º La Dirección de Recursos Humanos elaborará un informe con las conclusiones definitivas respecto a las áreas, dimensiones e Indicadores Sociales que formarán parte del Balance Social¹⁷⁰

4a 7º La Dirección general debe aprobar este informe

4a 8º En el caso de que sea necesario realizar alguna modificación a instancias de la Dirección General, la Dirección de Recursos Humanos deberá decidir si vuelve a convocar una reunión con los mismos participantes, o modifica ella misma el informe, o consulta a otros expertos.

4a 9º La Dirección de Recursos Humanos entregará el informe aprobado por Dirección General a todos los participantes.

¹⁶⁹ Si se considera conveniente, se pueden tratar, en tres reuniones sucesivas distintas, cada uno de los temas a revisar: las áreas sociales, las dimensiones y los indicadores.

¹⁷⁰ Cumplimentar de nuevo las fichas que se han entregado para información

4.6.2. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS SOCIALES CONCRETOS PARA EL PERÍODO SIGUIENTE

Vamos a recordar los objetivos de esta sub-etapa:

4: DETERMINACIÓN R. S.
4b: Objetivos Sociales periodo siguiente
Objetivo: Para cada indicador social, se deben establecer los objetivos concretos a alcanzar en el periodo siguiente, objetivos que deberá aprobar la Dirección General

RESPONSABILIDADES DE QUIENES PARTICIPAN

La Dirección de Recursos Humanos ya ha planteado qué personas deben intervenir, y cuál es su responsabilidad genérica (decisión, participación, liderazgo o no participación)¹⁷¹

Ha llegado el momento de concretar más esas responsabilidades, indicando las funciones que suponen

Nuestra propuesta es:

¹⁷¹Para recordar este punto, aconsejamos ver apartado 4.4.1.5., "ESTABLECIMIENTO DEL NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN LA ELABORACIÓN Y UTILIZACIÓN DEL BALANCE SOCIAL", pp 362 - 368.

ETAPAS RESPONSABLES	4: DETERMINACIÓN RESPONSABILIDAD SOCIAL
	4b
	Objetivos Sociales período siguiente
Dirección General	DECISIÓN/PARTICIPACION - Participa en las reuniones de definición de los objetivos sociales concretos del periodo siguiente para cada indicador social
Dirección de Recursos Humanos	LIDERAZGO/PARTICIPACION - Convoca las reuniones para la definición de los objetivos sociales concretos del periodo siguiente para cada indicador social - Lidera las reuniones - Elabora un informe con las conclusiones respecto a los objetivos sociales del periodo siguiente - Presenta el informe con las conclusiones a la Dirección General para su aprobación - Informa del informe a todos los participantes
Comité de Dirección	PARTICIPA - Participa en las reuniones para la determinación de los objetivos sociales concretos del periodo siguiente para cada indicador social
Grupo de trabajo sin representantes del personal	Creemos que en este momento, incrementar el número de participantes con grupos de trabajo sin representantes de personal, únicamente complicaría el proceso de toma de decisión, sin aportar aspectos positivos adicionales
Grupo de trabajo con representantes del personal	Creemos que en este momento, incrementar el número de participantes con grupos de trabajo con representantes de personal, únicamente complicaría el proceso de toma de decisión, sin aportar aspectos positivos adicionales

PROCEDIMIENTO CONCRETO A SEGUIR

- 4b 1º La Dirección de Recursos Humanos planteará una reunión para aquellos participantes que intervengan por primera vez en el proceso de la elaboración del Balance Social para explicarles las conclusiones de las etapas anteriores
- 4b 2º La Dirección de Recursos Humanos plantea una reunión con todos los participantes que haya considerado oportunos¹⁷² al objeto de definir los objetivos sociales concretos del próximo período para cada indicador social
- 4b 3º La Dirección de Recursos Humanos liderará un debate sobre los objetivos sociales concretos del período siguiente para cada indicador social
- 4b 4º Por consenso, los presentes deberán llegar a una conclusión al respecto
- 4b 5º La Dirección de Recursos Humanos deberá realizar un informe con las conclusiones adoptadas

¹⁷²Para recordar este punto, aconsejamos ver apartado 4.4.1.5., "ESTABLECIMIENTO DEL NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN LA ELABORACIÓN Y UTILIZACIÓN DEL BALANCE SOCIAL", pp 362 - 368.

4b 6° La Dirección General deberá aprobar ese informe.

4b.7° En el caso de que sea necesario realizar alguna modificación a instancias de la Dirección General, la Dirección de Recursos Humanos deberá decidir si vuelve a convocar una reunión con los mismos participantes, o modifica ella misma el informe, o consulta a otros expertos

4b 8° La Dirección de Recursos Humanos deberá comunicar a los participantes el informe ya aprobado por la Dirección General.

4.7. RECOPIACIÓN DE DATOS

Hasta este momento ya se han superado las cuatro primeras etapas. Ha llegado el momento de recopilar los datos necesarios para cumplimentar el Balance Social. Para ello aconsejamos consultar la parte teórica de la tesis en la que esta etapa se basa

OBJETIVOS:

Como recordatorio de esta etapa, vamos a presentar sus objetivos

5: RECOPIACIÓN DE DATOS		
5a ¹⁷³ Identificación Interlocutores Sociales	5b ¹⁷⁴ Elaboración Cuestionarios/ Preparación Entrevistas	5c ¹⁷⁵ Recogida Datos
OBJETIVOS: Identificar los interlocutores sociales, es decir, quién puede proporcionar la información necesaria para cumplimentar el Balance Social. Decidir si intervienen todos los interlocutores sociales o una muestra a determinar.	OBJETIVOS: Elaborar los cuestionarios para recoger la información necesaria. Preparar las entrevistas, en el caso de que haya información que no se pueda recoger mediante cuestionarios	OBJETIVOS: Recopilar la información, mediante los cuestionarios o entrevistas (individuales o en grupo)

¹⁷³Para más información, aconsejamos ver: apartado 4.7.1., pp 401 - 404

¹⁷⁴Para más información, aconsejamos ver: apartado 4.7.2., pp 405 - 407

¹⁷⁵Para más información, aconsejamos ver: apartado 4.7.3., pp 408 - 410

QUIÉN PARTICIPA EN LA ETAPA DE RECOPIACIÓN DE DATOS

La Dirección de RR. HH. ya ha propuesto quiénes van a participar en esta etapa y la D. G. lo ha tenido que aprobar¹⁷⁶.

En cualquier caso, recordamos que nuestra propuesta es:

ETAPAS RESPONSABLES	5: RECOPIACIÓN DE DATOS		
	5a	5b	5c
	Identificación Interlocutores Sociales	Elaboración Cuestionarios	Recogida Datos
Dirección General	DECISION	-	-
Dirección de Recursos Humanos	LIDERAZGO PARTICIPACIÓN	LIDERAZGO PARTICIPACIÓN	LIDERAZGO PARTICIPACIÓN
Comité de Dirección	PARTICIPACIÓN	-	-
Grupo de trabajo sin representantes del personal	PARTICIPACIÓN	-	-
Grupo de trabajo con representantes del personal	-	-	-

¹⁷⁶Para recordar este punto, aconsejamos ver apartado 4.4.1.5., "ESTABLECIMIENTO DEL NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN LA ELABORACIÓN Y UTILIZACIÓN DEL BALANCE SOCIAL", pp. 362 - 368

4.7.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS INTERLOCUTORES SOCIALES RESPONSABLES DE LA INFORMACIÓN

Vamos a recordar los objetivos de esta sub-etapa

5: RECOPIACIÓN DE DATOS
5a: Identificación Interlocutores Sociales
OBJETIVOS: Identificar los interlocutores sociales, es decir, quién puede proporcionar la información necesaria para cumplimentar el Balance Social Decidir si intervienen todos los interlocutores sociales o una muestra a determinar

RESPONSABILIDADES DE QUIENES PARTICIPAN

La Dirección de Recursos Humanos ya ha planteado qué personas deben intervenir, y cuál es su responsabilidad genérica (decisión, participación, liderazgo o no participación)¹⁷⁷

Ha llegado el momento de concretar más esas responsabilidades, indicando las funciones que suponen Nuestra propuesta es:

¹⁷⁷ Para recordar este punto, aconsejamos ver apartado 4.4.1.5., "ESTABLECIMIENTO DEL NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN LA ELABORACIÓN Y UTILIZACIÓN DEL BALANCE SOCIAL", pp 362 - 368

ETAPAS RESPONSABLES	5: RECOPIACIÓN DE DATOS
	5a
	Identificación Interlocutores Sociales
Dirección General	DECISION - Decide, en última instancia, los interlocutores sociales responsables de la información.
Dirección de Recursos Humanos	LIDERAZGO/PARTICIPACION - Convoca las reuniones para la identificación de los interlocutores sociales responsables de la información y la determinación de la necesidad de utilización de muestras de población de los interlocutores sociales responsables de la información, así como de la definición de dichas muestras, en el caso de ser necesaria su utilización. - Lidera las reuniones. - Elabora un informe con las conclusiones. - Presenta el informe a la Dirección General para su aprobación. - En el caso de ser necesario, realiza las correspondientes modificaciones a instancias de la Dirección General. - Comunica el informe ya aprobado a todos los participantes.
Comité de Dirección	PARTICIPACION - Participa en las reuniones para la identificación de los interlocutores Sociales responsables de la información. - Participa en las reuniones para la determinación de la necesidad de muestras de población de los interlocutores sociales responsables de la información, y especificación de las mismas.
Grupo de trabajo sin representantes del personal	PARTICIPACION - Participa en las reuniones para la identificación de los interlocutores sociales responsables de la información y para la determinación de la necesidad de muestras de población de los interlocutores sociales responsables de la información, y especificación de las mismas.
Grupo de trabajo con representantes del personal	Creemos que en este momento, incrementar el número de participantes con grupos de trabajo con representantes de personal, únicamente complicaría el proceso de toma de decisión, sin aportar aspectos positivos adicionales.

PROCEDIMIENTO CONCRETO A SEGUIR:

5a 1º La Dirección de Recursos Humanos plantea una reunión de explicación de las características de los Balances Sociales y del plan de elaboración y utilización del Balance Social en la entidad bancaria en concreto, para aquellas personas que todavía no lo conozcan y vayan a participar en esta etapa, si es el caso de que haya alguien

5a 2º La Dirección de Recursos Humanos convoca varias reuniones, o en una si es suficiente, en las que participarán todos los niveles decididos por la entidad bancaria¹⁷⁸ y en las que se deberá :

- Identificar los interlocutores sociales responsables de la información, es decir, quién puede proporcionar la información necesaria para cumplimentar el Balance Social.
- Determinar si es necesario consultar a todos los interlocutores sociales o si, por el contrario, es

¹⁷⁸ Para recordar este punto, aconsejamos ver apartado 4.4.1.5., "ESTABLECIMIENTO DEL NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN LA ELABORACIÓN Y UTILIZACIÓN DEL BALANCE SOCIAL", pp 362 - 368

necesario utilizar muestras de la población de toda la población de interlocutores sociales o de algunos de ellos.

5a 3º La Dirección de Recursos Humanos liderará un debate sobre el tema.

5a 4º Los presentes deberán llegar a un consenso al respecto.

5a 5º La Dirección de Recursos Humanos deberá utilizar una informe con las conclusiones adoptadas.

5a 6º La Dirección General deberá aprobar ese informe

5a 7º En el caso de que sea necesario realizar alguna modificación a instancias de la Dirección General, la Dirección de Recursos Humanos deberá decidir si vuelve a convocar una reunión con los mismos participantes, o modifica ella misma el informe, o consulta a otros expertos

5a 8º La Dirección de Recursos Humanos deberá comunicar a los participantes el informe ya aprobado por la Dirección General

4.7.2. ELABORACIÓN DE LOS CUESTIONARIOS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

Vamos a recordar los objetivos de esta sub-etapa:

5: RECOPIACIÓN DE DATOS
5b: Elaboración Cuestionarios/ Preparación Entrevistas
OBJETIVOS:
Elaborar los cuestionarios para recoger la información necesaria.
Preparar las entrevistas, en el caso de que haya información que no se pueda recoger mediante cuestionarios.

RESPONSABILIDADES DE QUIENES PARTICIPAN

La Dirección de Recursos Humanos ya ha planteado qué personas deben intervenir, y cuál es su responsabilidad genérica (decisión, participación, liderazgo o no participación)¹⁷⁹.

Ha llegado el momento de concretar más esas responsabilidades, indicando las funciones que suponen

Nuestra propuesta es:

¹⁷⁹Para recordar este punto, aconsejamos ver apartado 4.4.1.5., "ESTABLECIMIENTO DEL NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN LA ELABORACIÓN Y UTILIZACIÓN DEL BALANCE SOCIAL", pp 362 - 368.

ETAPAS RESPONSABLES	5: RECOPIACIÓN DE DATOS
	5b
	Elaboración de los cuestionarios de recopilación de la información
Dirección General	Creemos que en este momento, incrementar el número de participantes con la Dirección General, únicamente complicaría el proceso de toma de decisión, sin aportar aspectos positivos adicionales.
Dirección de Recursos Humanos	LIDERAZGO/PARTICIPACIÓN - Con la ayuda de los expertos que considere oportunos, o delegando en quien convenga, elabora los cuestionarios de recogida de información social, determina las características de las entrevistas a realizar en el caso de que haya información que no pueda ser recopilada a través de cuestionarios.
Comité de Dirección	Creemos que en este momento, incrementar el número de participantes con un Comité de Dirección, únicamente complicaría el proceso de toma de decisión, sin aportar aspectos positivos adicionales.
Grupo de trabajo sin representantes del personal	Creemos que en este momento, incrementar el número de participantes con grupos de trabajo sin representantes de personal, únicamente complicaría el proceso de toma de decisión, sin aportar aspectos positivos adicionales.
Grupo de trabajo con representantes del personal	Creemos que en este momento, incrementar el número de participantes con grupos de trabajo con representantes de personal, únicamente complicaría el proceso de toma de decisión, sin aportar aspectos positivos adicionales.

PROCEDIMIENTO CONCRETO A SEGUIR:

5b.1° Con la ayuda de los expertos que considere oportunos, o delegando en quien convenga, elabora los cuestionarios de recogida de información social.

5b.2° Con la ayuda de los expertos que considere oportunos, o delegando en quien convenga, determina las características de las entrevistas a realizar en el caso de que haya información que no pueda ser recopilada a través de cuestionarios

4.7.3. RECOGIDA DE DATOS CORRESPONDIENTES

Vamos a recordar los objetivos de esta sub-etapa.

5: RECOPIACIÓN DE DATOS
5c: Recogida Datos
OBJETIVOS: Recopilar la información, mediante los cuestionarios o entrevistas (individuales o en grupo).

RESPONSABILIDADES DE QUIENES PARTICIPAN

La Dirección de Recursos Humanos ya ha planteado qué personas deben intervenir, y cuál es su responsabilidad genérica (decisión, participación, liderazgo o no participación)¹⁸⁰.

Ha llegado el momento de concretar más esas responsabilidades, indicando las funciones que suponen

Nuestra propuesta es la siguiente:

¹⁸⁰Para recordar este punto, aconsejamos ver apartado 4.4.1.5., "ESTABLECIMIENTO DEL NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN LA ELABORACIÓN Y UTILIZACIÓN DEL BALANCE SOCIAL", pp 362 -368

ETAPAS RESPONSABLES	5: RECOPIACIÓN DE DATOS
	5e
	Recogida de datos correspondientes
Dirección General	Creemos que en este momento, incrementar el número de participantes con la Dirección General, únicamente complicaría el proceso de toma de decisión, sin aportar aspectos positivos adicionales
Dirección de Recursos Humanos	LIDERAZGO/PARTICIPACIÓN - Con la ayuda de los expertos que considere oportunos, o delegando en quien convenga, se responsabiliza de recopilar los datos definidos previamente.
Comité de Dirección	Creemos que en este momento, incrementar el número de participantes con un Comité de Dirección, únicamente complicaría el proceso de toma de decisión, sin aportar aspectos positivos adicionales.
Grupo de trabajo sin representantes del personal	Creemos que en este momento, incrementar el número de participantes con grupos de trabajo sin representantes de personal, únicamente complicaría el proceso de toma de decisión, sin aportar aspectos positivos adicionales
Grupo de trabajo con representantes del personal	Creemos que en este momento, incrementar el número de participantes con grupos de trabajo con representantes de personal, únicamente complicaría el proceso de toma de decisión, sin aportar aspectos positivos adicionales

PROCEDIMIENTO CONCRETO A SEGUIR:

5c.1° Con la ayuda de los expertos que considere oportunos, o delegando en quien convenga, se responsabiliza de recopilar los datos definidos previamente, bien a través de los cuestionarios establecidos, bien mediante entrevistas, individuales o en grupo

4.8. REDACCIÓN DEL BALANCE SOCIAL

Hasta este momento, en la entidad bancaria, ya se han superado las cinco primeras etapas. Por lo tanto:

- se ha aceptado la necesidad de un Balance Social,
- se han tomado las decisiones iniciales del tipo de Balance Social que se desea,
- se han determinado las disponibilidades para elaborarlo y utilizarlo,
- se ha analizado la Responsabilidad Social de la entidad bancaria,
- se ha determinado definitivamente la Responsabilidad Social, y
- se han recopilado los datos necesarios.

Ha llegado el momento de redactar el Balance Social de la entidad bancaria.

OBJETIVOS:

Como recordatorio de esta etapa, vamos a presentar sus objetivos:

6: REDACCIÓN DEL BALANCE SOCIAL		
6a¹⁸¹ Procesamiento de datos	6b¹⁸² Discusión y Aprobación Balance Social	6b¹⁸³ Edición del Balance Social
Objetivo: Determinar la forma en la que los datos seleccionados van a ser presentados Procesar los datos para su presentación. Redacción del Balance Social provisional.	Objetivo: Presentación del Balance Social provisional. Discusión sobre el Balance Social provisional. Aprobación del mismo.	Objetivo: Edición (Impresión) del Balance Social definitivo para su difusión.

QUIÉN PARTICIPA:

La Dirección de Recursos Humanos ya ha propuesto quiénes van a participar en esta etapa y la Dirección General lo ha tenido que aprobar (con modificaciones o no)¹⁸⁴.

¹⁸¹ Para más información, aconsejamos ver: apartado 4.8.1., pp 415 - 418.

¹⁸² Para más información, aconsejamos ver: apartado 4.8.2., pp 419 - 422.

¹⁸³ Para más información, aconsejamos ver: apartado 4.8.3., pp 423 - 425.

En cualquier caso, recordamos que nuestra propuesta es:

ETAPAS RESPONSABLES	6: REDACCIÓN DEL BALANCE SOCIAL		
	6a	6b	6c
	Procesamiento de datos	Discusión y Aprobación	Edición del Balance Social
Dirección General	-	DECISION PARTICIPACIÓN	-
Dirección de Recursos Humanos	LIDERAZGO PARTICIPACIÓN	LIDERAZGO PARTICIPACIÓN	LIDERAZGO PARTICIPACIÓN
Comité de Dirección	PARTICIPACION	PARTICIPACION	-
Grupo de trabajo sin representantes del personal	-	PARTICIPACIÓN	-
Grupo de trabajo con representantes del personal	-	-	-

¹⁸⁴Para recordar este punto, aconsejamos ver apartado 4.4.1.5., "ESTABLECIMIENTO DEL NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN LA ELABORACIÓN Y UTILIZACIÓN DEL BALANCE SOCIAL", pp 362 - 368

PROCEDIMIENTO GENERAL A SEGUIR:

6a.1º En una reunión, o en varias si es necesario, en las que participarán todos los niveles decididos por la entidad bancaria, se deberá determinar la forma en la que los datos seleccionados van a ser presentados.

6a.2º La Dirección de Recursos Humanos se responsabilizará del procesamiento de los datos para su presentación y de la redacción del Balance Social provisional.

6b.1º En varias reuniones, o en una si es suficiente, los participantes decididos por la entidad bancaria deberán discutir sobre el Balance Social provisional.

6b.2º Tras las oportunas modificaciones, en el caso de ser necesarias, se deberá aprobar el Balance Social definitivo.

6c.1º La Dirección de Recursos Humanos se responsabilizará de la impresión del Balance Social definitivo para su difusión.

4.8.1. PROCESAMIENTO DE DATOS

Vamos a recordar los objetivos de esta sub-etapa:

6: REDACCIÓN DEL BALANCE SOCIAL
6a: Procesamiento de datos
Objetivo:
Determinar la forma en la que los datos seleccionados van a ser presentados.
Procesar los datos para su presentación.
Redacción del Balance Social provisional.

RESPONSABILIDADES DE QUIENES PARTICIPAN

La Dirección de Recursos Humanos ya ha planteado qué personas deben intervenir, y cuál es su responsabilidad genérica (decisión, participación, liderazgo o no participación)¹⁸⁵

Ha llegado el momento de concretar más esas responsabilidades, indicando las funciones que suponen.

Nuestra propuesta es la siguiente:

¹⁸⁵Para recordar este punto, aconsejamos ver apartado 4.4.1.5., "ESTABLECIMIENTO DEL NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN LA ELABORACIÓN Y UTILIZACIÓN DEL BALANCE SOCIAL", pp. 362 -368.

ETAPAS RESPONSABLES	6: REDACCIÓN DEL BALANCE SOCIAL
	6a
	Procesamiento de datos
Dirección General	Creemos que en este momento, incrementar el número de participantes con la Dirección General, únicamente complicaría el proceso de toma de decisión, sin aportar aspectos positivos adicionales.
Dirección de Recursos Humanos	LIDERAZGO/PARTICIPACION - Convoca las reuniones para la determinación de la forma en la que los datos seleccionados van a ser presentados. - Lidera las reuniones. - Elabora un informe con las conclusiones. - Comunica el informe a todos los participantes. - Procesa los datos para su presentación, consultando con quien considere oportuno o delegando en quien decida. - Redacta el Balance Social provisional, consultando con quien considere oportuno o delegando en quien decida.
Comité de Dirección	PARTICIPACION - Participa en las reuniones para la determinación de la forma en la que los datos seleccionados van a ser presentados
Grupo de trabajo sin representantes del personal	Creemos que en este momento, incrementar el número de participantes con grupos de trabajo sin representantes de personal, únicamente complicaría el proceso de toma de decisión, sin aportar aspectos positivos adicionales.
Grupo de trabajo con representantes del personal	Creemos que en este momento, incrementar el número de participantes con grupos de trabajo con representantes de personal, únicamente complicaría el proceso de toma de decisión, sin aportar aspectos positivos adicionales.

PROCEDIMIENTO CONCRETO A SEGUIR:

6a 1º La Dirección de Recursos Humanos plantea una reunión de explicación de las características de los Balances Sociales y del plan de elaboración y utilización del Balance Social en la entidad bancaria en concreto, para aquellas personas que todavía no lo conozcan y vayan a participar en esta etapa, si es el caso de que haya alguien.

6a.2º La Dirección de Recursos Humanos convoca varias reuniones, o una si es suficiente, en las que participarán todos los niveles decididos por la entidad bancaria¹⁸⁶ y en las que se deberá determinar la forma en la que los datos seleccionados van a ser presentados.

6a 3º La Dirección de Recursos Humanos liderará un debate sobre el tema

6a 4º Los presentes deberán llegar a un consenso al respecto

¹⁸⁶Para recordar este punto, aconsejamos ver apartado 4.4.1.5., "ESTABLECIMIENTO DEL NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN LA ELABORACIÓN Y UTILIZACIÓN DEL BALANCE SOCIAL", pp. 362 -418.

6a.5º La Dirección de Recursos Humanos deberá utilizar un informe con las conclusiones adoptadas.

6a.6º La Dirección de Recursos Humanos deberá comunicar a los participantes el informe ya aprobado por la Dirección General.

6a.7º La Dirección de Recursos Humanos, consultando a cuantos expertos considere oportuno, o delegando en quien crea conveniente, debe procesar los datos para su presentación en el Balance Social, en la forma que previamente se ha determinado

6a.8º La Dirección de Recursos Humanos, consultando a cuantos expertos considere oportuno, o delegando en quien crea conveniente, debe redactar el Balance Social provisional.

4.8.2. DISCUSIÓN Y APROBACIÓN DEL BALANCE SOCIAL

Vamos a recordar los objetivos de esta sub-etapa:

6: REDACCIÓN DEL BALANCE SOCIAL
6b: Discusión y Aprobación Balance Social
Objetivo:
Presentación del Balance Social provisional
Discusión sobre el Balance Social provisional
Aprobación del mismo.

RESPONSABILIDADES DE QUIENES PARTICIPAN

La Dirección de Recursos Humanos ya ha planteado qué personas deben intervenir, y cuál es su responsabilidad genérica (decisión, participación, liderazgo o no participación)¹⁸⁷.

Ha llegado el momento de concretar más esas responsabilidades, indicando las funciones que suponen

Nuestra propuesta es la siguiente:

¹⁸⁷Para recordar este punto, aconsejamos ver apartado 4.4.1.5., "ESTABLECIMIENTO DEL NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN LA ELABORACIÓN Y UTILIZACIÓN DEL BALANCE SOCIAL", pp. 362 - 368.

ETAPAS RESPONSABLES	6: REDACCIÓN DEL BALANCE SOCIAL 6b Discusión y Aprobación
Dirección General	DECISIÓN/PARTICIPACIÓN - Decide, en última instancia, la aprobación del Balance Social provisional.
Dirección de Recursos Humanos	LIDERAZGO/PARTICIPACIÓN - Convoca las reuniones para la presentación del Balance Social provisional, así como su discusión y aprobación. - Lidera las reuniones. - Modifica el Balance Social provisional con las conclusiones que se hayan adoptado en las reuniones. - Presenta el Balance Social modificado con las conclusiones de las reuniones a la Dirección General para su aprobación. - En el caso de ser necesario, realiza las correspondientes modificaciones a instancias de la Dirección General.
Comité de Dirección	PARTICIPACIÓN - Participa en las reuniones para la presentación del Balance Social provisional, así como su discusión y aprobación.
Grupo de trabajo sin representantes del personal	PARTICIPACIÓN - Participa en las reuniones para la presentación del Balance Social provisional, así como su discusión y aprobación.
Grupo de trabajo con representantes del personal	- Creemos que en este momento, incrementar el número de participantes con grupos de trabajo con representantes de personal, únicamente complicaría el proceso de toma de decisión, sin aportar aspectos positivos adicionales.

PROCEDIMIENTO CONCRETO A SEGUIR:

6b.1º La Dirección de Recursos Humanos plantea una reunión de explicación de las características de los Balances Sociales y del plan de elaboración y utilización del Balance Social en la entidad bancaria en concreto, para aquellas personas que todavía no lo conozcan y vayan a participar en esta etapa, si es el caso de que haya alguien.

6b.2º La Dirección de Recursos Humanos convoca varias reuniones, o en una si es suficiente, en las que participarán todos los niveles decididos por la entidad bancaria¹⁸⁸ y en las que se deberá :

- Presentar el Balance Social provisional
- Discutir la corrección del Balance Social provisional

6b.3º La Dirección de Recursos Humanos liderará un debate sobre el tema.

6b.4º Los presentes deberán llegar a un consenso al respecto

¹⁸⁸Para recordar este punto, aconsejamos ver apartado 4.4.1.5., "ESTABLECIMIENTO DEL NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN LA ELABORACIÓN Y UTILIZACIÓN DEL BALANCE SOCIAL.", pp 362 - 420.

6b.5° La Dirección de Recursos Humanos deberá modificar el Balance Social provisional con las conclusiones adoptadas.

6b.6° La Dirección General deberá aprobar el Balance Social definitivo.

6b.7° En el caso de que sea necesario realizar alguna modificación a instancias de la Dirección General, la Dirección de Recursos Humanos deberá decidir si vuelve a convocar una reunión con los mismos participantes, o modifica ella misma el Balance Social provisional, o consulta a otros expertos

4.8.3. EDICIÓN DEL BALANCE SOCIAL

Vamos a recordar los objetivos de esta sub-etapa:

6: REDACCIÓN DEL BALANCE SOCIAL
6c: Edición del Balance Social
Objetivo:
Edición de los ejemplares necesarios para su difusión.

RESPONSABILIDADES DE QUIENES PARTICIPAN

La Dirección de Recursos Humanos ya ha planteado qué personas deben intervenir, y cuál es su responsabilidad genérica (decisión, participación, liderazgo o no participación)¹⁸⁹

Ha llegado el momento de concretar más esas responsabilidades, indicando las funciones que suponen

Nuestra propuesta es la siguiente:

¹⁸⁹Para recordar este punto, aconsejamos ver apartado 4.4.1.5., "ESTABLECIMIENTO DEL NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN LA ELABORACIÓN Y UTILIZACIÓN DEL BALANCE SOCIAL", pp. 362 - 368.

ETAPAS RESPONSABLES	6: REDACCIÓN DEL BALANCE SOCIAL
	Edición del Balance Social
Dirección General	Creemos que en este momento, incrementar el número de participantes con la Dirección General, únicamente complicaría el proceso de toma de decisión, sin aportar aspectos positivos adicionales.
Dirección de Recursos Humanos	LIDERAZGO/PARTICIPACIÓN - Edita el Balance Social definitivo para su difusión.
Comité de Dirección	Creemos que en este momento, incrementar el número de participantes con un Comité de Dirección, únicamente complicaría el proceso de toma de decisión, sin aportar aspectos positivos adicionales.
Grupo de trabajo sin representantes del personal	Creemos que en este momento, incrementar el número de participantes con grupos de trabajo sin representantes de personal, únicamente complicaría el proceso de toma de decisión, sin aportar aspectos positivos adicionales.
Grupo de trabajo con representantes del personal	Creemos que en este momento, incrementar el número de participantes con grupos de trabajo con representantes de personal, únicamente complicaría el proceso de toma de decisión, sin aportar aspectos positivos adicionales.

PROCEDIMIENTO CONCRETO A SEGUIR:

6c.1° La Dirección de Recursos Humanos, teniendo en cuenta los destinatarios del Balance Social previstos anteriormente¹⁹⁰, se responsabiliza de la edición del Balance Social definitivo para su posterior difusión.

¹⁹⁰Para recordar este punto, aconsejamos ver apartado 4.4.1.4., "DELIMITACIÓN DE LOS DESTINATARIOS DEL BALANCE SOCIAL", pp 359 - 361

4.9. DIFUSIÓN DEL BALANCE SOCIAL

Hasta este momento, en la entidad bancaria, ya se han superado las seis primeras etapas. Por lo tanto:

- se ha aceptado la necesidad de un Balance Social,
- se han tomado las decisiones iniciales del tipo de Balance Social que se desea,
- se han determinado las disponibilidades para elaborarlo y utilizarlo,
- se ha analizado la Responsabilidad Social de la entidad bancaria,
- se ha determinado definitivamente la Responsabilidad Social,
- se han recopilado los datos necesarios, y
- se ha redactado el Balance Social.

Ha llegado el momento de difundir el Balance Social.

OBJETIVOS:

Como recordatorio de esta etapa, vamos a presentar sus objetivos, ya comentados previamente.

7: DIFUSIÓN DEL BALANCE SOCIAL	
7a¹⁹¹ Decisión entrega completa o extractos	7b¹⁹² Entrega del Balance Social a los destinatarios
OBJETIVOS: Definir si a cada destinatario previsto se le va a entregar el Balance Social completo, o únicamente ciertas partes a determinar.	OBJETIVOS: Entregar a cada destinatario, el Balance Social o las partes determinadas.

QUIÉN PARTICIPA EN LA ETAPA DE DIFUSIÓN DEL BALANCE SOCIAL

La Dirección de Recursos Humanos ya ha propuesto quiénes van a participar en esta etapa¹⁹³ y la Dirección General lo ha tenido que aprobar

¹⁹¹ Para más información, aconsejamos ver: apartado 4.9.1., pp 429 - 432

¹⁹² Para más información, aconsejamos ver: apartado 4.9.2., pp 433 - 435.

En cualquier caso, recordamos que nuestra propuesta es:

RESPONSABLES \ ETAPAS	7: DIFUSIÓN DEL BALANCE SOCIAL	
	7a	7b
	Decisión entrega completa o extractos	Entrega del Balance Social a los destinatarios
Dirección General	DECISION	—
Dirección de Recursos Humanos	LIDERAZGO PARTICIPACIÓN	LIDERAZGO PARTICIPACIÓN
Comité de Dirección	PARTICIPACION	—
Grupo de trabajo sin representantes del personal	—	—
Grupo de trabajo con representantes del personal	—	—

PROCEDIMIENTO GENERAL A SEGUIR:

7a.1° En una reunión, o en varias si es necesario, en las que participarán todos los niveles decididos por la entidad bancaria, se deberá determinar para cada destinatario predefinido si se entregará el Balance Social completo o únicamente ciertas partes a determinar.

7b.1° La Dirección de Recursos Humanos entregará a los destinatarios el Balance Social o sus partes seleccionadas.

¹⁹¹Para recordar este punto, aconsejamos ver: apartado 4.4.1.5., "ESTABLECIMIENTO DEL NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN LA ELABORACIÓN Y UTILIZACIÓN DEL BALANCE SOCIAL", pp 362 - 368

4.9.1. DECISIÓN ENTREGA TOTAL O PARCIAL DEL BALANCE SOCIAL

Vamos a recordar los objetivos de esta sub-etapa:

7: DIFUSIÓN DEL BALANCE SOCIAL
7a: Decisión entrega completa o extractos
OBJETIVOS: Definir si a cada destinatario previsto se le va a entregar el Balance Social completo, o únicamente ciertas partes a determinar.

RESPONSABILIDADES DE QUIENES PARTICIPAN

La Dirección de Recursos Humanos ya ha planteado qué personas deben intervenir, y cuál es su responsabilidad genérica (decisión, participación, liderazgo o no participación)¹⁹⁴.

Ha llegado el momento de concretar más esas responsabilidades, indicando las funciones que suponen.

Nuestra propuesta es la siguiente:

¹⁹⁴Para recordar este punto, aconsejamos ver: apartado 4.4.1.5., "ESTABLECIMIENTO DEL NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN LA ELABORACIÓN Y UTILIZACIÓN DEL BALANCE SOCIAL", pp 362 - 368.

ETAPAS RESPONSABLES	7: DIFUSIÓN DEL BALANCE SOCIAL
	7a Decisión entrega completa o extractos
Dirección General	DECISIÓN - Decide, en última instancia, para cada destinatario establecido previamente, qué partes del Balance Social se van a comunicar, o si, por el contrario, se va a entregar el Balance Social completo.
Dirección de Recursos Humanos	LIDERAZGO/PARTICIPACION - Convoca las reuniones para la determinación de la entrega completa del Balance Social o únicamente partes a determinar a cada uno de los destinatarios establecidos - Lidera las reuniones. - Elabora un informe con las conclusiones. - Comunica el informe a todos los participantes.
Comité de Dirección	PARTICIPACION - Participa en las reuniones para la determinación de la entrega completa del Balance Social o únicamente en partes a determinar a cada uno de los destinatarios establecidos
Grupo de trabajo sin representantes del personal	— Creemos que en este momento, incrementar el número de participantes con grupos de trabajo sin representantes de personal, únicamente complicaría el proceso de toma de decisión, sin aportar aspectos positivos adicionales.
Grupo de trabajo con representantes del personal	— Creemos que en este momento, incrementar el número de participantes con grupos de trabajo con representantes de personal, únicamente complicaría el proceso de toma de decisión, sin aportar aspectos positivos adicionales.

PROCEDIMIENTO CONCRETO A SEGUIR:

7a.1º La Dirección de Recursos Humanos plantea una reunión de explicación de las características de los Balances Sociales y del plan de elaboración y utilización del Balance Social en la entidad bancaria en concreto, para aquellas personas que todavía no lo conozcan y vayan a participar en esta etapa, si es el caso de que haya alguien.

7a.2º La Dirección de Recursos Humanos convoca varias reuniones, o en una si es suficiente, en las que participarán todos los niveles decididos por la entidad bancaria¹⁹⁵ y en las que se deberá determinar para cada destinatario establecido previamente¹⁹⁶ qué partes del Balance Social se van a comunicar, o si por el contrario se va a entregar el Balance Social completo¹⁹⁷.

¹⁹⁵Para recordar este punto, aconsejamos ver. apartado 4.4.1.5., "ESTABLECIMIENTO DEL NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN LA ELABORACIÓN Y UTILIZACIÓN DEL BALANCE SOCIAL", pp. 362 - 368.

¹⁹⁶Para recordar este punto, aconsejamos ver. apartado 4.4.1.4., "DELIMITACIÓN DE LOS DESTINATARIOS DEL BALANCE SOCIAL", pp. 359 - 361.

¹⁹⁷Un estudio elaborado por J. M. Peretti (Peretti, 1977a), entre más de 40 empresas que utilizan Balance Social en Francia, revela que en lugar de los 200 indicadores utilizados a nivel de la función de personal, la comunicación al personal de la empresa, por ejemplo, se ha realizado en la mayor parte de los casos estudiados sobre unos 60 indicadores, por razones de modo de cálculo criticable, riesgo de mala interpretación, afán de no minusvalorar las informaciones más significativas, etc.

7a.3º La Dirección de Recursos Humanos liderará un debate sobre el tema.

7a.4º Los presentes deberán llegar a un consenso al respecto.

7a.5º La Dirección de Recursos Humanos deberá realizar un informe con las conclusiones adoptadas.

7a.6º La Dirección general debe aprobar este informe.

7a.7º En el caso de que sea necesario realizar alguna modificación a instancias de la Dirección General, la Dirección de Recursos Humanos deberá decidir si vuelve a convocar una reunión con los mismos participantes, o modifica ella misma el informe, o consulta a otros expertos.

7a.8º La Dirección de Recursos Humanos entregará el informe aprobado por Dirección General a todos los participantes.

4.9.2. ENTREGA DEL BALANCE SOCIAL A LOS DESTINATARIOS

Vamos a recordar los objetivos de esta sub-etapa:

7: DIFUSIÓN DEL BALANCE SOCIAL
7b: Entrega del B. S. a los destinatarios
OBJETIVOS: Entregar a cada destinatario, el Balance Social o las partes determinadas.

RESPONSABILIDADES DE QUIENES PARTICIPAN

La Dirección de Recursos Humanos ya ha planteado qué personas deben intervenir, y cuál es su responsabilidad genérica (decisión, participación, liderazgo o no participación)¹⁹⁸.

Ha llegado el momento de concretar más esas responsabilidades, indicando las funciones que suponen

Nuestra propuesta es la siguiente:

¹⁹⁸Para recordar este punto, aconsejamos ver: apartado 4.4.1.5., "ESTABLECIMIENTO DEL NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN LA ELABORACIÓN Y UTILIZACIÓN DEL BALANCE SOCIAL", pp. 362 - 368.

ETAPAS RESPONSABLES	7: DIFUSIÓN DEL BALANCE SOCIAL
	7b Entrega del Balance Social a los destinatarios
Dirección General	Creemos que en este momento, incrementar el número de participantes con la Dirección General, únicamente complicaría el proceso de toma de decisión, sin aportar aspectos positivos adicionales.
Dirección de Recursos Humanos	LIDERAZGO/PARTICIPACION - Entrega el Balance Social completo, o las partes que se hayan determinado, a los destinatarios previstos.
Comité de Dirección	Creemos que en este momento, incrementar el número de participantes con un Comité de Dirección, únicamente complicaría el proceso de toma de decisión, sin aportar aspectos positivos adicionales.
Grupo de trabajo sin representantes del personal	Creemos que en este momento, incrementar el número de participantes con grupos de trabajo sin representantes de personal, únicamente complicaría el proceso de toma de decisión, sin aportar aspectos positivos adicionales.
Grupo de trabajo con representantes del personal	Creemos que en este momento, incrementar el número de participantes con grupos de trabajo con representantes de personal, únicamente complicaría el proceso de toma de decisión, sin aportar aspectos positivos adicionales.

PROCEDIMIENTO CONCRETO A SEGUIR:

7b.1° La Dirección de Recursos Humanos, teniendo en cuenta los destinatarios del Balance Social previstos anteriormente¹⁹⁹, se responsabiliza de la entrega del Balance Social completo o de las partes que se hayan determinado para cada destinatario previsto²⁰⁰.

¹⁹⁹Para recordar este punto, aconsejamos ver: apartado 4.4.1.4., *"DELIMITACIÓN DE LOS DESTINATARIOS DEL BALANCE SOCIAL"*, pp 359 - 361.

²⁰⁰Para recordar este punto, aconsejamos ver: apartado 4.9.1., *"DECISIÓN ENTREGA TOTAL O PARCIAL DEL BALANCE SOCIAL"*, pp 429 - 432.

4.10. EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS, EN COMPARACIÓN CON LOS ESTÁNDARES DE LOS OBJETIVOS SOCIALES

Vamos a analizar la última etapa de la guía de elaboración y utilización del Balance Social en las entidades bancarias.

OBJETIVOS:

8: EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS	
8a ²⁰¹ Determinación Actuaciones Corrección	8b ²⁰² Fijación objetivos Sociales Período siguiente
OBJETIVOS: Definir las actuaciones a llevar a cabo para reforzar los resultados positivos conseguidos durante el periodo, y corregir las desviaciones negativas producidas respecto a los objetivos sociales previstos para el periodo concreto.	OBJETIVOS: Fijar los objetivos sociales concretos del periodo siguiente.

²⁰¹ Para más detalles, aconsejamos ver: apartado 4.10.1. , pp. 439 - 443

²⁰² Para más detalles, aconsejamos ver: apartado 4.10.2. , pp. 444 - 447.

QUIÉN PARTICIPA

La Dirección de Recursos Humanos ya ha propuesto quiénes van a participar en esta etapa²⁰³ y la Dirección General lo ha tenido que aprobar.

En cualquier caso, recordamos que nuestra propuesta es:

ETAPAS RESPONSABLES	8: EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS	
	8a	8b
	Determinación , Actuaciones Corrección	Fijación objetivos Sociales Período siguiente
Dirección General	DECISION	DECISION
Dirección de Recursos Humanos	LIDERAZGO PARTICIPACIÓN	LIDERAZGO PARTICIPACIÓN
Comité de Dirección	PARTICIPACION	PARTICIPACION
Grupo de trabajo sin representantes del personal	-	-
Grupo de trabajo con representante de personal	-	-

²⁰³Para recordar este punto, aconsejamos ver: apartado 4.4.1.5., "ESTABLECIMIENTO DEL NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN LA ELABORACIÓN Y UTILIZACIÓN DEL BALANCE SOCIAL", pp 362 - 368.

PROCEDIMIENTO GENERAL A SEGUIR:

8a. Definición de las actuaciones a llevar a cabo para:

- reforzar los resultados positivos conseguidos durante el periodo, y
- corregir las desviaciones negativas producidas respecto a los objetivos sociales previstos para el periodo concreto.

8b. Fijar los objetivos sociales concretos del periodo siguiente.

4.10.1. DETERMINACIÓN DE LAS ACTUACIONES PARA REFORZAR LOS RESULTADOS POSITIVOS Y CORREGIR LOS NEGATIVOS

Vamos a recordar los objetivos de esta sub-etapa:

8: EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS
8a: Determinación Actuaciones Corrección
OBJETIVOS: Definir las actuaciones a llevar a cabo para reforzar los resultados positivos conseguidos durante el periodo, y corregir las desviaciones negativas producidas respecto a los objetivos sociales previstos para el periodo concreto

RESPONSABILIDADES DE QUIENES PARTICIPAN

La Dirección de Recursos Humanos ya ha planteado qué personas deben intervenir, y cuál es su responsabilidad genérica (decisión, participación, liderazgo o no participación)²⁰⁴.

Ha llegado el momento de concretar más esas responsabilidades, indicando las funciones que suponen. Nuestra propuesta es:

²⁰⁴Para recordar este punto, aconsejamos ver apartado 4.4.1.5., "ESTABLECIMIENTO DEL NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN LA ELABORACIÓN Y UTILIZACIÓN DEL BALANCE SOCIAL", pp 362 - 368

ETAPAS RESPONSABLES	8: EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS
	8a
	Determinación Actuaciones Corrección
Dirección General	DECISIÓN - Participa en las sesiones de identificación de las actuaciones de potenciación de los resultados positivos conseguidos durante el periodo. - Decide, en última instancia, las actuaciones de refuerzo a seguir. - Participa en las sesiones de identificación de las actuaciones de corrección de los resultados negativos respecto de los objetivos sociales marcados. - Decide, en última instancia, las actuaciones de corrección a emprender.
Dirección de Recursos Humanos	LIDERAZGO/PARTICIPACIÓN - Convoca las reuniones para la identificación de las actuaciones de potenciación y de corrección a seguir. - Lidera las reuniones. - Elabora un informe con las conclusiones al respecto. - Presenta el informe con las conclusiones a la Dirección General. - Comunica el informe ya aprobado a los participantes.
Comité de Dirección	PARTICIPACIÓN - Participa en las reuniones para la determinación de las características del Balance Social.
Grupo de trabajo sin representantes del personal	Creemos que en este momento, incrementar el número de participantes con Grupos de trabajo sin representantes de personal, únicamente complicaría el proceso de toma de decisión, sin aportar aspectos positivos adicionales.
Grupo de trabajo con representante de personal	Creemos que en este momento, incrementar el número de participantes con Grupos de trabajo con representantes de personal, únicamente complicaría el proceso de toma de decisión, sin aportar aspectos positivos adicionales.

PROCEDIMIENTO CONCRETO A SEGUIR:

8a 1º La Dirección de Recursos Humanos planteará una reunión para aquellos participantes que intervengan por primera vez en el proceso de la elaboración del Balance Social para explicarles las conclusiones de las etapas anteriores.

8a.2º La Dirección de Recursos Humanos plantea una reunión con todos los participantes que haya considerado oportunos²⁰⁵ con el objeto de determinar las actuaciones a seguir para:

- potenciar los resultados positivos alcanzados durante el periodo en concreto, y
- corregir las desviaciones negativas que se hayan producido respecto a los objetivos sociales marcados para el periodo en cuestión.

8a 3º La Dirección de Recursos Humanos explicará tanto de las desviaciones negativas como de las positivas²⁰⁶

²⁰⁵Para recordar este punto, aconsejamos ver apartado 4.4.1.5., "ESTABLECIMIENTO DEL NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN LA ELABORACIÓN Y UTILIZACIÓN DEL BALANCE SOCIAL", pp 362 - 368.

²⁰⁶Aconsejamos que, por la importancia de los temas a tratar, se aborden en distintas reuniones las actuaciones para reforzar los resultados positivos y las actuaciones para corregir los resultados negativos

8a.4º La Dirección de Recursos Humanos liderará un debate sobre las actuaciones de potenciación y de corrección a seguir, analizando:

- tipo de actuaciones,
- responsables de las mismas,
- plazo de consecución,
- presupuesto,
- implicaciones para la entidad bancaria,
- otros aspectos relevantes.

8a.5º Por consenso, los presentes deberán llegar a una conclusión.

8a.6º La Dirección de Recursos Humanos elaborará un informe con las conclusiones definitivas respecto a las actuaciones de potenciación y de corrección.

8a.7º La Dirección general debe aprobar este informe.

8a.8º En el caso de que sea necesario realizar alguna modificación a instancias de la Dirección General, la Dirección de Recursos Humanos deberá decidir si vuelve a convocar una reunión con

los mismos participantes, o modifica ella misma el informe, o consulta a otros expertos.

8a.9° La Dirección de Recursos Humanos entregará el informe aprobado por Dirección General a todos los participantes de la reunión, así como a las personas responsables de las acciones de corrección.

4.10.2. FIJACIÓN DE LOS OBJETIVOS SOCIALES PARA EL PERÍODO SIGUIENTE

Vamos a recordar los objetivos de esta sub-etapa:

8: EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS
8b: Fijación Objetivos Sociales Período siguiente
OBJETIVOS:
Fijar los objetivos sociales concretos del periodo siguiente.

RESPONSABILIDADES DE QUIENES PARTICIPAN

La Dirección de Recursos Humanos ya ha planteado qué personas deben intervenir, y cuál es su responsabilidad genérica (decisión, participación, liderazgo o no participación)²⁰⁷.

Ha llegado el momento de concretar más esas responsabilidades, indicando las funciones que suponen.

Nuestra propuesta es la siguiente:

²⁰⁷Para recordar este punto, aconsejamos ver: apartado 4.4.1.5., "ESTABLECIMIENTO DEL NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN LA ELABORACIÓN Y UTILIZACIÓN DEL BALANCE SOCIAL", pp 362 - 368

ETAPAS RESPONSABLES	8: EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS
	8b
	Fijación objetivos Sociales Período siguiente
Dirección General	DECISIÓN/PARTICIPACION - Participa en las reuniones de definición de los objetivos sociales concretos del período siguiente para cada indicador social.
Dirección de Recursos Humanos	LIDERAZGO/PARTICIPACION - Convoca las reuniones para la definición de los objetivos sociales concretos del periodo siguiente para cada indicador social. - Lidera las reuniones. - Elabora un informe con las conclusiones respecto a los objetivos sociales del periodo siguiente. - Presenta el informe con las conclusiones a la Dirección General para su aprobación. - Comunica el informe a todos los participantes
Comité de Dirección	PARTICIPA - Participa en las reuniones para la determinación de los objetivos sociales concretos del periodo siguiente para cada indicador social
Grupo de trabajo sin representantes del personal	Creemos que en este momento, incrementar el número de participantes con Grupos de trabajo sin representantes de personal, únicamente complicaría el proceso de toma de decisión, sin aportar aspectos positivos adicionales
Grupo de trabajo con representantes del personal	Creemos que en este momento, incrementar el número de participantes con Grupos de trabajo con representantes de personal, únicamente complicaría el proceso de toma de decisión, sin aportar aspectos positivos adicionales

PROCEDIMIENTO CONCRETO A SEGUIR

8b.1º La Dirección de Recursos Humanos planteará una reunión para aquellos participantes que intervengan por primera vez en el proceso de la elaboración del Balance Social para explicarles las conclusiones de las etapas anteriores.

8b.2º La Dirección de Recursos Humanos plantea una reunión con todos los participantes que haya considerado oportunos²⁰⁸, al objeto de definir los objetivos sociales concretos del próximo periodo para cada indicador social.

8b 3º La Dirección de Recursos Humanos liderará un debate sobre los objetivos sociales concretos del periodo siguiente para cada indicador social.

8b 4º Por consenso, los presentes deberán llegar a una conclusión al respecto.

8b 5º La Dirección de Recursos Humanos deberá realizar un informe con las conclusiones adoptadas.

²⁰⁸Para recordar este punto, aconsejamos ver: apartado 4.4.1.5., "ESTABLECIMIENTO DEL NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN LA ELABORACIÓN Y UTILIZACIÓN DEL BALANCE SOCIAL", pp 362 - 368

8b.6° La Dirección General deberá aprobar ese informe.

8b.7° En el caso de que sea necesario realizar alguna modificación a instancias de la Dirección General, la Dirección de Recursos Humanos deberá decidir si vuelve a convocar una reunión con los mismos participantes, o modifica ella misma el informe, o consulta a otros expertos

8b.8° La Dirección de Recursos Humanos deberá comunicar a los participantes el informe ya aprobado por la Dirección General.

**ANEXO: FICHAS PARA LA ELABORACIÓN Y UTILIZACIÓN
DEL BALANCE SOCIAL EN EL SECTOR BANCARIO
ESPAÑOL.**

FICHA 4.4.1.1./A

FICHA DE INFORMACIÓN SOBRE LA FINALIDAD ÚLTIMA DEL B. S.

FINALIDAD COYUNTURAL DEL BALANCE SOCIAL

DESCRIPCIÓN:

IMPLICACIONES PARA LA ENTIDAD FINANCIERA:

FINALIDAD DE GESTIÓN: SISTEMA PERMANENTE Y ABIERTO DE INFORMACIÓN

DESCRIPCIÓN:

IMPLICACIONES PARA LA ENTIDAD FINANCIERA:

FINALIDAD DE GESTIÓN: SISTEMA DE INFORMACIÓN Y DE RENDICIÓN DE CUENTAS

DESCRIPCIÓN: ..

IMPLICACIONES PARA LA ENTIDAD FINANCIERA:

FINALIDAD DE GESTIÓN: CONTROL PERMANENTE DE LA GESTIÓN

DESCRIPCIÓN: ...

IMPLICACIONES PARA LA ENTIDAD BANCARIA: ...

FICHA 4.4.1.2./A.1

FICHA DE INFORMACIÓN SOBRE LOS AGENTES SOCIALES DEL BALANCE SOCIAL

INTERNOS	DESCRIPCIÓN
ACCIONISTAS/ PROPIETARIOS	
TRABAJADORES	
DIRECCIÓN	
GRUPOS SINDICALES	
DEPARTAMENTOS ESPECÍFICOS	

FICHA 4.4.1.2./A.2

FICHA DE INFORMACIÓN SOBRE LOS AGENTES SOCIALES DEL B.S.

EXTERNOS	DESCRIPCIÓN
CLIENTES	
ESTADO	
ENTES AUTONÓMICOS	
AUTORIDADES LOCALES	
DISTRIBUIDORES	
INVERSORES Y PRESTAMISTAS	
PROVEEDORES	
GOBIERNO	
CONSUMIDORES	
COMPETENCIA	
COMUNIDAD	
GRUPOS PÚBLICOS	

DECISIÓN INDIVIDUAL PARA DEBATE POSTERIOR	FICHA 4.4.1.2./B
SEGÚN EL NÚMERO Y TIPO DE AGENTES SOCIALES UTILIZADOS	
☐ INTERNO ACCIÓNISTAS/ PROPIETARIOS TRABAJADORES DIRECCIÓN GRUPOS SINDICALES DEPARTAMENTOS ESPECÍFICOS OTROS: ☐ EXTERNO MANTIENEN RELACIÓN DIRECTA DE CONTENIDO ECONÓMICO CLIENTES CLIENTES INDUSTRIALES ESTADO ENTES AUTONÓMICOS AUTORIDADES LOCALES DISTRIBUIDORES INVERSORES Y PRESTAMISTAS ACCIÓNISTAS PROVEEDORES GOBIERNO OTROS: NO RELACIONADOS DIRECTAMENTE, PERO QUE RECIBEN SUS IMPACTOS CONSUMIDORES COMPETENCIA COMUNIDAD COMUNIDAD INTERNACIONAL COMUNIDAD NACIONAL COMUNIDAD REGIONAL COMUNIDAD LOCAL COMUNIDAD FUTURA GRUPOS PÚBLICOS AFECTADOS OTROS: ☐ GLOBAL (EN EL CASO DE QUE SE HAYAN CONSIDERADO TANTO AGENTES SOCIALES INTERNOS COMO EXTERNOS)	

Haga/n una cruz en la/s casilla/s que considere/n oportuno

FICHA 4.4.1.3./A

INFORMACIÓN SOBRE EL MÉTODO DE MEDICIÓN A UTILIZAR POR EL B.S.

MÉTODO CUALITATIVO: INFORMES SOCIALES DESCRIPCIÓN: ... IMPLICACIONES PARA LA ENTIDAD BANCARIA: ...
MÉTODO CUANTITATIVO 1: INDICADORES SOCIALES DESCRIPCIÓN: ... IMPLICACIONES PARA LA ENTIDAD BANCARIA: ...
MÉTODO CUANTITATIVO 2: MODELO CONTABLE-VALOR AÑADIDO DESCRIPCIÓN: ... IMPLICACIONES PARA LA ENTIDAD BANCARIA: ...
MÉTODO CUANTITATIVO 3: MODELO CONTABLE-CONT. DE EXCEDENTES DESCRIPCIÓN: ... IMPLICACIONES PARA LA ENTIDAD BANCARIA: ...
MÉTODO CUANTITATIVO 4: MODELO CONTABLE-BALANCE SOCIOECON. DESCRIPCIÓN: ... IMPLICACIONES PARA LA ENTIDAD BANCARIA: ...

FICHA 4.4.1.4./A.1

FICHA DE DECISIÓN INDIVIDUAL SOBRE LOS DESTINATARIOS DEL B.S.

INTERNOS	¿SE INFORMA? (SI/NO) .	INDICAR: A TODOS O A QUÉ REPRESENTANTES/NIVELES

ACCIONISTAS/ PROPIETARIOS		
TRABAJADORES		
DIRECCIÓN		
GRUPOS SINDICALES		
DEPARTAMENTOS ESPECÍFICOS		

FICHA 4.4.1.4./A.2

FICHA DE DECISIÓN INDIVIDUAL SOBRE LOS DESTINATARIOS DEL B.S.

EXTERNOS	¿SE INFORMA? SI/NO	INDICAR: A TODOS O A QUÉ REPRESENTANTES/NIVELES
CLIENTES		
CLIENTES INDUSTRIALES		
ESTADO		
ENTES AUTONÓMICOS		
AUTORIDADES LOCALES		
DISTRIBUIDORES		
INVERSORES Y PRESTAMISTAS		
PROVEEDORES		
GOBIERNO		
CONSUMIDORES		
COMPETENCIA		
COMUNIDAD		
GRUPOS PÚBLICOS		

FICHA 4.4.1.5/A.1

FICHA DE DECISIÓN SOBRE LOS PARTICIPANTES EN EL PROCESO

ETAPAS RESPONSABLES	3: ANÁLISIS RESPONSABILIDAD SOCIAL		
	3b Definición Áreas de R.S.	3c Delimitación Dimensiones de Actividad	3d Definición Indicadores Provisionales
Dirección General			
Dirección de Recursos Humanos			
Comité de Dirección			
Grupo de trabajo sin representantes del personal			
Grupo de trabajo con representantes del personal			

ETAPAS RESPONSABLES	4: DETERMINACIÓN RESPONSABILIDAD SOCIAL	
	4a Presentación Nomenclatura Provisional	4b Objetivos Sociales período siguiente
Dirección General		
Dirección de Recursos Humanos		
Comité de Dirección		
Grupo de trabajo sin representantes del personal		
Grupo de trabajo con representantes del personal		

ETAPAS RESPONSABLES	5: RECOPIACIÓN DE DATOS		
	5a Identificación Interlocutores Sociales	5b Elaboración Cuestionarios	5c Recogida Datos
Dirección General			
Dirección de Recursos Humanos			
Comité de Dirección			
Grupo de trabajo sin representantes del personal			
Grupo de trabajo con representantes del personal			

FICHA 4.4.1.5./A.2

FICHA DE DECISIÓN SOBRE LOS PARTICIPANTES EN EL PROCESO

ETAPAS RESPONSABLES	6: REDACCIÓN DEL BALANCE SOCIAL		
	6a Procesamiento de datos	6b Discusión y Aprobación	6c Edición del Balance Social
Dirección General			
Dirección de Recursos Humanos			
Comité de Dirección			
Grupo de trabajo sin representantes del personal			
Grupo de trabajo con representantes del personal			

ETAPAS RESPONSABLES	7: DIFUSIÓN DEL BALANCE SOCIAL	
	7a Decisión entrega completa o extractos	7b Entrega del Balance Social a los destinatarios
Dirección General		
Dirección de Recursos Humanos		
Comité de Dirección		
Grupo de trabajo sin representantes del personal		
Grupo de trabajo con representantes del personal		

ETAPAS RESPONSABLES	8: EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS	
	8a Determinación Actuaciones Corrección	8b Fijación objetivos Sociales Período siguiente
Dirección General		
Dirección de Recursos Humanos		
Comité de Dirección		
Grupo de trabajo sin representantes del personal		
Grupo de trabajo con representante de personal		

FICHA 4.4.1.5/B

FICHA DE DECISIÓN SOBRE LOS PARTICIPANTES EN EL PROCESO

ETAPAS RESPONSABLES	1	2	3	4	5	6	7	8
	Aceptación Necesidad Balance Social	Decisiones Iniciales Modelo BS.	Análisis Responsabilidad Social	Determinación Responsabilidad Social	Recopilación datos	Redacción del Balance Social	Difusión del Balance Social	Evaluación Resultados
Dirección General								
Dirección de Recursos Humanos								
Comité de Dirección								
Grupo de trabajo sin representantes del personal								
Grupo de trabajo con representantes del personal								

Indique:

☒ PARTICIPA

☐ NO PARTICIPA

Decisión individual sobre áreas sociales

FICHA 4.5.1./A.1

AGENTES SOCIALES INTERNOS	ÁREAS SOCIALES
☐ ACCIONISTAS/ PROPIETARIOS	☐ INFORMACIÓN ☐ REMUNERACIÓN ☐ GARANTÍA DE LOS DERECHOS ☐ OTROS:
☐ TRABAJADORES	☐ INFORMACIÓN ☐ PARTICIPACIÓN ☐ CONTROL ☐ ESTABILIDAD EN EL EMPLEO ☐ REMUNERACIÓN ☐ PROMOCIÓN ☐ FORMACIÓN ☐ SEGURIDAD E HIGIENE ☐ ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO Y DE LAS TAREAS ☐ VENTAJAS SOCIALES ☐ RELACIONES LABORALES ☐ MINORÍAS ☐ OTROS:
☐ DIRECCIÓN	☐ OTROS:
☐ OTROS	☐ OTROS:

DECISIÓN INDIVIDUAL SOBRE ÁREAS SOCIALES

FICHA 4.5.1/A.2

AGENTES SOCIALES EXTERNOS (CON RELACIÓN DIRECTA)	ÁREAS SOCIALES
☐ CLIENTES	☐ INFORMACIÓN ☐ PUBLICIDAD ☐ CALIDAD DE LOS PRODUCTOS ☐ PRECIOS JUSTOS ☐ ATENCIÓN ☐ OTROS:
☐ ESTADO	☐ INFORMACIÓN ☐ OTROS:
☐ ENTES AUTONÓMICOS	☐ INFORMACIÓN ☐ OTROS:
☐ AUTORIDADES LOCALES	☐ INFORMACIÓN ☐ OTROS:
☐ DISTRIBUIDORES	☐ INFORMACIÓN ☐ OTROS:
☐ INVERSORES Y PRESTAMISTAS	☐ INFORMACIÓN ☐ OTROS:
☐ PROVEEDORES	☐ INFORMACIÓN ☐ OTROS:
☐ GOBIERNO	☐ INFORMACIÓN ☐ OTROS:
☐ OTROS	☐ OTROS:

DECISIÓN INDIVIDUAL SOBRE ÁREAS SOCIALES

FICHA 4.5.1./A3

AGENTES SOCIALES EXTERNOS (SIN RELACIÓN DIRECTA)	ÁREAS SOCIALES
☐ CONSUMIDORES	☐ INFORMACIÓN ☐ OTROS:
☐ COMPETENCIA	☐ INFORMACIÓN ☐ OTROS:
☐ COMUNIDAD	☐ INFORMACIÓN ☐ OTROS:
☐ COMUNIDAD INTERNACIONAL	☐ INFORMACIÓN ☐ OTROS:
☐ COMUNIDAD NACIONAL	☐ INFORMACIÓN ☐ OTROS:
☐ COMUNIDAD REGIONAL	☐ INFORMACIÓN ☐ OTROS:
☐ COMUNIDAD LOCAL	☐ INFORMACIÓN ☐ OTROS:
☐ COMUNIDAD FUTURA	☐ INFORMACIÓN ☐ OTROS:
☐ GRUPOS PÚBLICOS AFECTADOS	☐ INFORMACIÓN ☐ OTROS:
☐ OTROS	☐ OTROS:

FICHA 4.5.2./A.1: ACTIVIDADES FUNCIONALES DE INTERÉS SOCIAL

AGENTE SOCIAL: TRABAJADORES

ÁREAS SOCIALES	ACTIVIDADES FUNCIONALES DE INTERÉS SOCIAL
☐ INFORMACIÓN	☐ INFORMACIÓN SUMINISTRADA A TRABAJADORES ☐ REUNIONES DEL PERSONAL DE DIRECCIÓN ☐ OTROS
☐ PARTICIPACIÓN	☐ REUNIONES CON EL PERSONAL DE DIRECCIÓN ☐ NIVEL DE PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES ☐ OTROS
☐ CONTROL	☐ OTROS
☐ ESTABILIDAD EN EL EMPLEO	☐ DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTILLA ☐ PROCEDENCIA DE LA PLANTILLA ACTUAL ☐ VARIACIONES DE PLANTILLA ☐ OTROS
☐ REMUNERACIÓN	☐ RETRIBUCIONES DIRECTAS E INDIRECTAS ☐ PARTIDAS Y CONCEPTOS RETRIBUTIVOS ☐ DISPERSIÓN SALARIAL SEGÚN CATEGORÍAS ☐ ABANICO SALARIAL ☐ MASA SALARIAL ☐ SALARIOS MÍNIMOS ☐ OTROS
☐ PROMOCIÓN	☐ TRABAJADORES PROMOCIONADOS ☐ OTROS
☐ FORMACIÓN	☐ FORMACIÓN PROFESIONAL ☐ FORMACIÓN GENERAL ☐ OTROS

FICHA 4.5.2/A.2: ACTIVIDADES FUNCIONALES DE INTERÉS SOCIAL

AGENTE SOCIAL: TRABAJADORES

ÁREAS SOCIALES	ACTIVIDADES FUNCIONALES DE INTERÉS SOCIAL
☐ SEGURIDAD E HIGIENE	☐ ACCIDENTES DE TRABAJO ☐ ENFERMEDADES PROFESIONALES ☐ COMITÉ DE SEGURIDAD E HIGIENE ☐ ACTUACIÓN EMPRESARIAL EN SEGURIDAD-HIGIENE ☐ CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO ☐ TOXICIDAD, POLUCIÓN Y CONTAMINACIÓN ☐ CARACTERÍSTICAS AMBIENTALES EN EL INTERIOR ☐ ACCIDENTES "IN ITINERE" ☐ MEDICINA PREVENTIVA ☐ OTROS
☐ ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO Y DE LAS TAREAS	☐ ESTRUCTURA DEL TIEMPO DE TRABAJO ☐ VACACIONES, FESTIVOS Y DESCANSOS ☐ TRABAJADORES AFECTADOS SEGÚN EL CONTENIDO DEL TRABAJO ☐ DESPLAZAMIENTOS TRABAJO-DOMICILIO ☐ OTROS
☐ VENTAJAS SOCIALES	☐ VENTAJAS SOCIALES VOLUNTARIAS ☐ COSTE DE LAS VENTAJAS SOCIALES VOLUNTARIAS ☐ OTROS
☐ RELACIONES LABORALES	☐ COMITÉS DE CENTROS Y DE EMPRESA ☐ AFILIACIÓN SINDICAL ☐ OTROS
☐ MINORÍAS	☐ TRABAJADORES EXTERNOS ☐ INTEGRACIÓN DE MINORÍAS ESPECÍFICAS ☐ OTROS
☐ OTROS	☐ OTROS

ENTIDAD BANCARIA		MODELO DE BALANCE SOCIAL		FICHA 4.5.3/A.1		
AGENTE SOCIAL: TRABAJADORES						
ÁREAS SOCIALES	ACTIVIDADES FUNCIONALES DE INTERÉS SOCIAL	INDICADORES SOCIALES	Cuantitativo Nº/ PTS/ %	Cualitativo	Periodo MEN/ TRIM/ SEM/ ANUAL	Acción MEN/ TRIM/ SEM/ ANUAL
☐ INFORMACIÓN	☐ INFORMACIÓN SUMINISTRADA A TRABAJADORES	Tipo Contenido Frecuencia Forma Coste Otros.....				
☐ INFORMACIÓN	☐ REUNIONES DEL PERSONAL DE DIRECCIÓN	Contenido Frecuencia Otros				
☐ INFORMACIÓN	☐ OTROS	Otros				

☐ PARTICIPACIÓN	☐ REUNIONES CON EL PERSONAL DE DIRECCIÓN	Contenido Frecuencia Otros	<table border="1"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>																																																																																																				
☐ NIVEL DE PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES	En seguridad e higiene En organización del trabajo En gestión de fondos sociales En las decisiones de empresa Otros	<table border="1"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>																																																																																																					
☐ OTROS	Otros	<table border="1"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>																																																																																																					
☐ OTROS	Otros	<table border="1"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>																																																																																																					
☐ CONTROL	☐ OTROS	Otros	<table border="1"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>																																																																																																				
☐ ESTABILIDAD EN EL EMPLEO	☐ DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTILLA	Plantilla total y por categorías Plantilla activa Plantilla permanente Nº trabajadores con contrato eventual Plantilla mensual media del año considerado Distribución de Plantilla activa según edad y sexo Distribución de Plantilla según antigüedad Distribución de Plantilla según nacionalidad Otros	<table border="1"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>																																																																																																				

[illegible]

☐ REMUNERACIÓN	☐ OTROS	☐ Otros	<table border="1"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>																				
	☐ RETRIBUCIONES DIRECTAS E INDIRECTAS	☐ Cantidad de retribuciones directas e indirectas ☐ Otros	<table border="1"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>																				
	☐ PARTIDAS Y CONCEPTOS RETRIBUTIVOS	☐ Partidas y conceptos retributivos ☐ Otros	<table border="1"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>																				
☐ DISPERSIÓN SALARIAL	☐ Dispersión salarial según categorías ☐ Otros	<table border="1"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>																					
☐ ABANICO SALARIAL	☐ Abanico salarial ☐ Otros	<table border="1"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>																					
☐ MASA SALARIAL	☐ Masa salarial ☐ Otros	<table border="1"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>																					
☐ SALARIOS MÍNIMOS	☐ Salarios mínimos ☐ Otros	<table border="1"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>																					
☐ OTROS	☐ Otros	<table border="1"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>																					

☐ PROMOCIÓN	☐ TRABAJADORES PROMOCIONADOS	☐ Trabajadores promocionados a nivel consecutivo ☐ Otros	<table border="1"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>																																																																						
	☐ OTROS	☐ Otros	<table border="1"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>																																																																						
☐ FORMACIÓN	☐ FORMACIÓN PROFESIONAL	☐ N° de personas afectadas ☐ N° de horas de formación ☐ Coste voluntario de formación ☐ Coste obligatorio de formación ☐ Campo cubierto por la formación ☐ Lugar de la formación ☐ Otros	<table border="1"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>																																																																						
	☐ FORMACIÓN GENERAL	☐ N° de trabajadores beneficiados ☐ Coste voluntario de formación ☐ Coste obligatorio de formación ☐ Tipo de enseñanza recibida ☐ Otros	<table border="1"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>																																																																						
	☐ OTROS	☐ Otros	<table border="1"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>																																																																						

TESIS DOCTORAL

EMPRESARIAL EN SEGURIDAD E HIGIENE	☐ Personal formado ☐ Costes ☐ Otros	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐
☐ CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO	☐ Condiciones físicas de trabajos ☐ Otros	☐ ☐	☐ ☐ ☐
☐ TOXICIDAD, POLUCIÓN Y CONTAMINACIÓN	☐ Tipos ☐ Personal afectado ☐ Sistemas de control existentes ☐ Otros	☐ ☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐ ☐
☐ CARACTERÍSTICAS AMBIENTALES EN EL INTERIOR DE LA ENTIDAD BANCARIA	☐ Superficies ☐ Luminosidad ☐ Temperatura ☐ Otros	☐ ☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐ ☐
☐ ACCIDENTES "IN ITINERE"	☐ Número ☐ Efectos ☐ Otros	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐

	☐ MEDICINA PREVENTIVA	☐ Medicina preventiva ☐ Otros	
	☐ OTROS	☐ Otros	
☐ ORDENACIÓN DEL TIEMPO Y DE LAS TAREAS	☐ ESTRUCTURA DEL TIEMPO DE TRABAJO	☐ Jornada normal ☐ Horas extraordinarias ☐ Tipos de horarios ☐ Horas no trabajadas, por formación ☐ Horas no trabajadas, por sindicalismo ☐ Horas no trabajadas, por absentismo ☐ Horas no trabajadas, por otras causas ☐ Otros	
☐ ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	☐ TRABAJADORES AFECTADOS SEGÚN EL CONTENIDO DEL TRABAJO	☐ Otros ☐ Por tareas repetitivas ☐ Por trabajos en grupo ☐ Por rotación de puestos de trabajo ☐ Por ampliación y enriquecimiento de tareas ☐ Por otros	

☐ VENTAJAS SOCIALES	☐ OTROS	☐ Otros	☐ DE VENTAJAS SOCIALES VOLUNTARIAS ☐ En equipamiento En créditos y préstamos En actividades recreativas y de ocio En vivienda En transporte En economato En otros	En equipamiento En créditos y préstamos En actividades recreativas y de ocio En vivienda En transporte En economato En otros		
☐ COSTES DE LAS VENTAJAS SOCIALES VOLUNTARIAS	☐ OTROS	☐ Otros	☐ En equipamiento En créditos y préstamos En actividades recreativas y de ocio En vivienda En transporte En economato En otros	En equipamiento En créditos y préstamos En actividades recreativas y de ocio En vivienda En transporte En economato En otros		
☐ RELACIONES LABORALES EN	☐ COMITÉS DE CENTROS Y DE	☐ N° de representantes Afiliación sindical	☐ Otros	☐ Otros		

LA ENTIDAD BANCARIA	ENTIDAD BANCARIA	Tiempo dedicado a la actividad sindical Participación en la financiación Otros	
☐ MINORÍAS	☐ AFILIACIÓN SINDICAL	N° de afiliación en cada sindicato Otros	
	☐ CONFLICTOS COLECTIVOS	Tipos Características Otros	
	☐ CONFLICTOS INDIVIDUALES	Tipos Características Otros	
	☐ OTROS	Otros	
	☐ TRABAJADORES EXTERNOS	N° de trabajadores que pertenecen a una entidad bancaria Exterior	

		☐ ☐ N° de estudiantes en prácticas ☐ Otros	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
☐ INTEGRACIÓN DE MINORÍAS ESPECÍFICAS	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	Marginados sociales Minusválidos Otros	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
☐ OTROS	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	☐ Otros	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
☐ OTROS	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	☐ Otros	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

CONCLUSIONES

RESPECTO A LA PRIMERA PARTE: REFLEXIÓN TEÓRICA

PRIMERA CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO I

Para determinar la Responsabilidad Social de la empresa, debemos analizar la implicación de cada una de las áreas funcionales de la misma²⁰⁹ y contemplar su influencia en estos aportadores, que a partir de este momento llamaremos Agentes Sociales²¹⁰.

SEGUNDA CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO I

Respecto a los objetivos que la empresa se haya planteado, la filosofía de maximización de beneficios ha sido superada por varias exigencias de actitudes a la empresa que, hoy en día, imponen los Agentes Sociales que comentábamos anteriormente, con presión desigual, eso sí, y que suponen para ésta la aceptación de una Responsabilidad Social, si no desde un punto de vista obligatorio, sí desde un punto de vista ético.

²⁰⁹ Siguiendo la Teoría General de Sistemas, podemos afirmar que la gestión de la empresa debe ser global, es decir, debe tener en cuenta el conjunto de las repercusiones que provoca, ya que cualquier decisión parcial afecta al resto de la empresa debido a las interrelaciones existentes entre los distintos departamentos de la misma.

²¹⁰ Por otra parte, la Teoría General de Sistemas, al considerar a la empresa como un sistema abierto, le exige una capacidad de adaptación permanente a los cambios producidos en la sociedad y una colaboración constante con los distintos agentes sociales; colaboración que conlleva para la empresa, sin ninguna duda, la asunción de una Responsabilidad Social.

TERCERA CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO I

Esta presión con la que los distintos agentes obligan a la empresa a asumir una responsabilidad social ha ido variando, a lo largo del tiempo, en función de cambios que se han producido en los factores que condicionan la Responsabilidad Social de la empresa. Así, se han producido cambios en los sistemas de valores de la sociedad, lo que principalmente ha conllevado, en el caso que nos atañe, un replanteamiento del rol desempeñado por la empresa. También se han producido cambios en el ordenamiento económico y social, variando el nivel de participación del Estado en el orden económico y, en consecuencia, el ámbito de autonomía en la decisión de las empresas, y por lo tanto, el grado de su responsabilidad. Se han producido, igualmente, cambios en las relaciones de la empresa con la sociedad, en función de un rápido desarrollo tecnológico y de una creciente concentración del poder económico en unas cuantas firmas, lo que, sin duda, otorga a la empresa un ámbito de responsabilidad desconocido hasta el momento. Por último, se han producido igualmente cambios en la propia empresa, lo que principalmente ha implicado que las decisiones en la misma sean tomadas en mayor medida como un arbitraje entre un cada vez más amplio número de

partenaires sociales, y la responsabilidad, por lo tanto, corresponda a un mayor número de personas dentro de la empresa²¹¹.

²¹¹ Así, se han producido cambios en los sistemas de valores de la sociedad, lo que principalmente ha conllevado, en el caso que nos atañe, un replanteamiento del rol desempeñado por la empresa. También se han producido cambios en el ordenamiento económico y social, variando el nivel de participación del Estado en el orden económico y, en consecuencia, el ámbito de autonomía en la decisión de las empresas, y por lo tanto, el grado de su responsabilidad. Se han producido, igualmente, cambios en las relaciones de la empresa con la sociedad, en función de un rápido desarrollo tecnológico y de una creciente concentración del poder económico en unas cuantas firmas, lo que, sin duda, otorga a la empresa un ámbito de responsabilidad desconocido hasta el momento. Por último, se han producido igualmente cambios en la propia empresa, lo que principalmente ha implicado que las decisiones en la misma sean tomadas en mayor medida como un arbitraje entre un cada vez más amplio número de *partenaires* sociales, y la responsabilidad, por lo tanto, corresponda a un mayor número de personas dentro de la empresa.

CUARTA CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO I

El concepto de Responsabilidad Social depende de:

Marco Legal	- Reparto de las actividades sociales que tienen que prestarse a una sociedad moderna por el Estado.
Presión Social	- La posición más o menos crítica de la sociedad con respecto a la función de la empresa y del empresario, teniendo como límite la competitividad empresarial.
Propia capacidad de Dirección	- Dimensión ética y empresarial que lleva al empresario a asumir determinadas funciones dentro de su función objetiva.

Por lo tanto, Gobierno, sociedad en general y empresa se dan cita en esta problemática, y se interrelacionan de tal forma que todos ellos han variado sus roles originales y modificado sus esferas de actuación y área de poder, creándose un marco social en el que las decisiones de los distintos participantes no son siempre autónomas, pues en alguna medida vienen influidas, cuando no impuestas, por otros grupos sociales.

QUINTA CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO I

El ejercicio de la Responsabilidad Social tiene unos límites:

El *límite mínimo* de la Responsabilidad Social está materializado en normas legales de obligado cumplimiento, correspondientes al marco legal del que antes hablábamos. Este límite mínimo, aunque ha ido aumentando a lo largo del tiempo, sigue estando poco definido.

El *límite máximo* de la Responsabilidad Social de la empresa corresponde a una coerción moral, y por lo tanto de no obligado cumplimiento, originada por la presión social y por la propia capacidad de dirección.

La mayoría de los autores defienden que la ley establezca un mínimo orientador. Como este mínimo no garantiza la total Responsabilidad Social en el comportamiento empresarial, la empresa debe asumir una responsabilidad moral, adaptándose así a la evolución de los factores que originan el cambio de la Responsabilidad Social empresarial, condicionada siempre por la competitividad²¹² y por la ética²¹³.

²¹²En este sentido, no podemos olvidar que la competitividad debe siempre guiar la actuación de la empresa si ésta desea su supervivencia a largo plazo.

²¹³También debemos tener como referente el código ético, que, aunque tendría que impulsar a respetar las prohibiciones y promover la práctica de los valores positivos para el éxito común, actualmente formula valores universales en términos negativos, por lo que la Responsabilidad Social moral, desde el punto

SEXTA CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO I

Por otra parte, debemos incidir en que, como hemos indicado anteriormente, no es únicamente la empresa la que define su propia responsabilidad, sino que esta labor corresponde en gran parte a la sociedad o grupos con los que dicha empresa mantiene relación o a los que les afectan sus decisiones, por lo que, dependiendo del contexto socioeconómico y de las diferentes interpretaciones que se otorgan al papel que la empresa ha de asumir en la sociedad, nos encontramos con diversas definiciones generales del concepto de Responsabilidad Social. Entre las mismas, destacamos las siguientes definiciones extremas:

Punto de vista de *no asunción* de la Responsabilidad Social de la empresa, señalado por los que opinan que la única responsabilidad de la empresa es la económica.

Punto de vista de *asunción* de la Responsabilidad Social, defendido por los que consideran que la responsabilidad de la empresa significa aceptar un papel que garantice ante la

de vista positivo, no está clara, dando este hecho lugar a la diversidad existente de Balances Sociales voluntarios.

sociedad ciertas actividades de carácter social como ampliación del catálogo de objetivos empresariales.

En esta tesis, defendemos *el punto de vista de asunción de la Responsabilidad Social*, lo que nos exige, por un lado, definir los grupos de referencia, o agentes sociales, que se consideran lo suficientemente afectados por las repercusiones empresariales como para que, en un momento y lugar determinados, se les tenga en cuenta; y por otro lado, delimitar las áreas de Responsabilidad Social de la empresa.

SÉPTIMA CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO I

En cuanto a los agentes sociales, y de forma generalizada para cualquier organización, podemos indicar que se distinguen claramente dos tipos de responsabilidades que dan lugar, como más adelante veremos, a dos concepciones distintas del Balance Social:

- a) Responsabilidad Social interna, o responsabilidad ante los partícipes o agentes sociales de la propia organización.
- b) Responsabilidad Social externa, o responsabilidad ante el resto de la comunidad circundante.

OCTAVA CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO I

En cuanto a las áreas concretas de Responsabilidad Social de la empresa, podemos indicar que resulta difícil su delimitación por la necesidad de utilizar para su selección criterios ciertamente subjetivos.

Sin embargo, precisan de identificación con el fin de ayudar a la dirección en:

1. El establecimiento de metas, objetivos y prioridades;
2. la planificación de la utilización de recursos monetarios, físicos y humanos, y
3. la medición de los progresos efectuados.

Por otra parte, hay que tener en cuenta que el cumplimiento de objetivos sociales beneficiosos en alguna área de Responsabilidad Social, puede dar lugar a perjuicios en otra.

Por ello, es necesario identificarlas con el fin de que puedan ser tenidas en cuenta en la toma de decisiones por la dirección.

NOVENA CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO I

Se producen rápidos cambios en el entorno socio-económico de la empresa, por lo que el concepto de responsabilidad que tenemos que definir debe implicar una flexibilidad que permita a la empresa una previsión de las exigencias cambiantes y una adaptación a las mismas, es decir, también en el campo de la Responsabilidad Social, como en cualquier otra área de la gestión empresarial moderna, se le exige a la empresa una planificación.

DÉCIMA CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO I

En definitiva, la definición de la responsabilidad social de la empresa, exige considerar:

1. Varios niveles ó límites: legales, económicos o competitivos, y morales ó éticos.
2. Diversos grupos de referencia, llamados *agentes sociales*, ante los que la empresa es responsable socialmente en función de áreas específicas de actividad de interés social, que llamaremos, *áreas sociales*.

3. Un tipo de respuesta por parte de la empresa que no se limita exclusivamente a la reacción ante los hechos, sino a la *planificación social* para la prevención, ya que al ser la empresa responsable de los impactos sociales que causa, tiene también la responsabilidad de evitarlos, por lo que ésta deberá plantearse *objetivos sociales* a cubrir.

Por lo tanto , en esta tesis, consideramos desde un punto de vista general, que:

LA RESPONSABILIDAD DE LA EMPRESA CONSISTE EN LAS OBLIGACIONES QUE ÉSTA CONTRAE (LEGALES Y VOLUNTARIAS) Y QUE, NO SIENDO SÓLO REACTIVAS SINO TAMBIÉN ANTICIPATORIAS Y PREVENTIVAS, AFECTAN A DIVERSOS GRUPOS DE LA EMPRESA Y DE LA SOCIEDAD EN DISTINTAS ÁREAS.

PRIMERA CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO II

Es evidente que la medición de la Responsabilidad Social de la empresa está muy poco desarrollada en comparación con otras mediciones realizadas en la empresa, sobre todo en el área financiera, debido, principalmente, a :

- La inexistencia de detallada información cuantitativa con respecto a las actividades sociales de las empresas.
- La dificultad de encontrar instrumentos válidos y metodologías estándares para medirla, al centrarse en temas muy ligados a los sistemas de valores existentes y que inciden en el campo de lo cualitativo.

SEGUNDA CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO II

Entre los diversos métodos de medida de la Responsabilidad Social, destaca el Balance Social, reconocido como el intento realizado por las empresas para definir y evaluar su responsabilidad social.

TERCERA CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO II

Toda discusión en torno al Balance Social debe centrarse, en primer término, en la Responsabilidad Social de la empresa, pues de su definición y de su delimitación dependerá el propio dimensionamiento del Balance Social, su configuración y, también, las posibilidades que ofrece para los distintos grupos sociales respecto a su vinculación con la empresa.

CUARTA CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO II

Debido, principalmente, a la falta de acuerdo respecto al concepto, contenido y limitaciones de la Responsabilidad Social, el Balance Social presenta una escasa homogeneidad de una empresa a otra, o de uno a otro país, tanto en cuanto a la amplitud de los temas tratados como del método utilizado e, incluso, su finalidad.

Por esta razón, cualquiera que se introduzca en el tema ha de efectuar, a la vista de las técnicas y experiencias existentes, un esfuerzo creador que, en función de las necesidades propias, aporte nuevos elementos al mismo, para elaborar de este modo un sistema de información social "a la medida" de las posibilidades y objetivos de su propia empresa o institución.

QUINTA CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO II

Ni siquiera podemos decir que los distintos países regulen el Balance Social de la misma forma, ya que, por ley, únicamente son Francia y Portugal los países que establecen la obligatoriedad de presentación del Balance Social.

En estos casos, la ley permite la utilización comparativa de los Balances Sociales entre las distintas empresas y, además, estos pueden ser de gran utilidad para los Gobiernos, al poder utilizarlos como una herramienta privilegiada de planificación y control en el campo socioeconómico.

SEXTA CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO II

Los autores más importantes sugieren como que la ley establezca únicamente unas líneas generales de actuación a seguir, basadas en unos mínimos generalmente aceptados.

SÉPTIMA CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO II

Los distintos modelos de Balance Social existentes, analizados en este capítulo, pueden clasificarse, de la siguiente manera:

Según su finalidad última:	- Como instrumento coyuntural de publicidad. - Como instrumento de gestión: - Como sistema permanente y abierto de información. - Como instrumento de información y de rendición de cuentas de su gestión. - Como instrumento de control permanente de la gestión.
Según el número y tipo de los agentes sociales utilizados	- Balance Social interno. - Balance Social externo. - Balance Social global.
Según el método de medición utilizado	- Balances Sociales cualitativos: - Informes sociales. - Balances Sociales cuantitativos: - Basados en indicadores sociales. - Encuestas de opinión. - Contabilidad por objetivos. - Balances Sociales contables. - Basados en el valor añadido. - Contabilidad de excedentes. - Balances Socioeconómicos.
Según el nivel de participación en su realización	- Balances Sociales unilaterales. - Balances Sociales con participación parcial. - Balances Sociales multilaterales.

RESPECTO A LA SEGUNDA PARTE: ANÁLISIS EMPÍRICO

PRIMERA CONCLUSIÓN DEL PRIMER OBJETIVO

Entre un 5% y un 15% de las entidades financieras españolas realizan Balance Social, existiendo una probabilidad del 95% de que otra muestra del mismo tamaño, estime una proporción para la población que coincida en algún lugar del intervalo 4,7% -8,5%.

SEGUNDA CONCLUSIÓN DEL PRIMER OBJETIVO

No más del 20% de las entidades financieras españolas prevén realizar Balance Social, existiendo una probabilidad del 95% de que otra muestra del mismo tamaño, estime una proporción para la población que coincida en algún lugar del intervalo 11,5%-16,7%.

TERCERA CONCLUSIÓN DEL PRIMER OBJETIVO

Entre un 10% y un 20% de los responsables de las entidades financieras en España que si realizan Balance Social, lo realizan por la presión del entorno, existiendo una probabilidad del 95% de que otra muestra del mismo tamaño, estime una proporción para la población que coincida en algún lugar del intervalo 0% - 23%.

CUARTA CONCLUSIÓN DEL PRIMER OBJETIVO

Entre un 5% y un 10% de los responsables de Recursos Humanos de las entidades financieras en España que sí realizan Balance Social, lo realizan para medir la Responsabilidad Social, existiendo una probabilidad del 95% de que otra muestra del mismo tamaño, estime una proporción para la población que coincida en algún lugar del intervalo 0% - 23%.

QUINTA CONCLUSIÓN DEL PRIMER OBJETIVO

Menos del 70% de los responsables de Recursos Humanos de las entidades financieras españolas que sí realizan Balance Social, lo realizan para tener un instrumento de publicidad, existiendo una probabilidad del 95% de que otra muestra del mismo tamaño, estime una proporción para la población que coincida en algún lugar del intervalo 10%-34%.

SEXTA CONCLUSIÓN DEL PRIMER OBJETIVO

Entre un 60% y un 70% de los responsables de Recursos Humanos de las entidades financieras en España que sí realizan Balance Social, lo realizan para tener un instrumento de información) existiendo una probabilidad del 95% de que otra muestra del mismo tamaño, estime una proporción para la población que coincida en algún lugar del intervalo 56% - 98%.

SÉPTIMA CONCLUSIÓN DEL PRIMER OBJETIVO

Al menos el 5% de los responsables de Recursos Humanos de las entidades financieras españolas que si realizan Balance Social, lo realizan para tener un instrumento de publicidad), existiendo una probabilidad del 95% de que otra muestra del mismo tamaño, estime una proporción para la población que coincida en algún lugar del intervalo 27%-82%.

PRIMERA CONCLUSIÓN DEL SEGUNDO OBJETIVO

Menos del 70% de los responsables de Recursos Humanos de las entidades financieras españolas que no realizan Balance Social, no conocen la existencia del Balance Social, existiendo una probabilidad del 95% de que otra muestra del mismo tamaño, estime una proporción para la población que coincida en algún lugar del intervalo 28,1%-35,3%.

SEGUNDA CONCLUSIÓN DEL SEGUNDO OBJETIVO

Al menos el 5% de los responsables de Recursos Humanos de las entidades financieras españolas que no realizan Balance Social, consideran que lo que hacen es suficiente, existiendo una probabilidad del 95% de que otra muestra del mismo tamaño, estime una proporción para la población que coincida en algún lugar del intervalo 24,1%-31,1%.

TERCERA CONCLUSIÓN DEL SEGUNDO OBJETIVO

Menos del 80% de los responsables de Recursos Humanos de las entidades financieras españolas que no realizan Balance Social, consideran que tienen estructura insuficiente para realizarlo, existiendo una probabilidad del 95% de que otra muestra del mismo tamaño, estime una proporción para la población que coincida en algún lugar del intervalo 27,1%-34,3%.

CUARTA CONCLUSIÓN DEL SEGUNDO OBJETIVO

Entre un 5% y un 10% de los responsables de Recursos Humanos de las entidades financieras españolas que no realizan Balance Social, consideran que es caro realizar Balance Social, existiendo una probabilidad del 95% de que otra muestra del mismo tamaño, estime una proporción para la población que coincida en algún lugar del intervalo 5,9%-10,1%.

QUINTA CONCLUSIÓN DEL SEGUNDO OBJETIVO

Entre un 5% y un 10% de los responsables de Recursos Humanos de las entidades financieras españolas que no realizan Balance Social, no toman parte en la decisión de realización del Balance Social, existiendo una probabilidad del 95% de que otra muestra del mismo tamaño, estime una proporción para la población que coincida en algún lugar del intervalo 9,1%-14,1%.

PRIMERA CONCLUSIÓN DEL TERCER OBJETIVO

Existe relación entre el tipo de entidad financiera y la realización del Balance Social. En concreto, la probabilidad de que una Caja de Ahorros Confederada realice Balance Social es mayor a que cualquier otro tipo de entidad financiera considerada lo realice.

SEGUNDA CONCLUSIÓN DEL TERCER OBJETIVO

Las entidades financieras que realizan Balance Social tienen más empleados que las que no realizan Balance Social.

TERCERA CONCLUSIÓN DEL TERCER OBJETIVO

No existe relación entre la nacionalidad de las entidades financieras y el realizar o no Balance Social.

CUARTA CONCLUSIÓN DEL TERCER OBJETIVO

No existe relación entre el tipo de capital (privado o público) de las entidades financieras y el realizar o no Balance Social.

QUINTA CONCLUSIÓN DEL TERCER OBJETIVO

Las entidades financieras que realizan Balance Social tienen más oficinas en territorio nacional que las que no lo realizan.

SEXTA CONCLUSIÓN DEL TERCER OBJETIVO

Las entidades financieras que realizan Balance Social no tienen más empleados en el Departamento de Recursos Humanos que las que no lo realizan.

RESPECTO A LA TERCERA PARTE: APORTACIÓN PRÁCTICA

PRIMERA CONCLUSIÓN

Aun existiendo grandes disparidades en el enfoque y tratamiento de los diferentes Balances Sociales, se deducen un procedimiento y una serie de temas comunes en la mayoría de ellos, que constituyen la base esencial para nuestra guía de elaboración y utilización del Balance Social de las entidades bancarias.

SEGUNDA CONCLUSIÓN

Es posible elaborar un procedimiento de elaboración y utilización del Balance Social en el sector bancario español, que cumpla las características de ser:

- *Útil*, como base de decisiones.
- *Fácil de repetir*, es decir, es lo suficientemente universal para que pueda no sólo proporcionar información con sentido en todos los casos, sino que al seguir una metodología uniforme no se presentan grandes diferencias entre los conceptos que se reportarán en cada periodo informativo, lo que no sólo da

mayor credibilidad al estudio, sino que también facilita las comparaciones inter-periodos.

- *Objetiva*, de tal manera que se valoran tanto los aspectos positivos como los negativos, provocados por la actitud empresarial, y no se convierte, así, en simple relaciones públicas. Por ello, debe ser verificable por partes desinteresadas.
- *Global*, debiendo utilizarse con amplitud, y de ahí que su aceptación requiera que todas las mediciones se refieran a motivos de preocupación comúnmente aceptados y se basen en principios a aceptar por la generalidad.
- *Efectiva*, para institucionalizar las preocupaciones sociales en la entidad financiera, y asegurar así la continuidad del esfuerzo de comportamiento social.
- *Simple*, para que la generalidad las entienda, pues de lo contrario, simplemente, no se usará.
- *Clara*, ya que dada la ambigüedad que representan ciertos conceptos que reflejan la Responsabilidad Social de cada

entidad bancaria, es preciso esforzarse en lograr definirlos de la forma más clara posible con el fin de evitar tendencias confusionistas.

TERCERA CONCLUSIÓN

Mediante el procedimiento seguido por nuestra guía de elaboración y utilización del Balance Social de las entidades financieras, hemos mostrado, con carácter general, una sistematización que permita a cualquier entidad bancaria operativizar su gestión social.

ORIENTACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

Respecto a la revisión teórica del tema de la Responsabilidad y del Balance Social existen algunas preguntas fundamentales que todavía no han tenido respuesta o que todavía no han sido formuladas de manera consensuada por los distintos autores, y que por lo tanto podrían ser objeto de futuras investigaciones.

Las principales son las siguientes:

- ¿Cuál es el coste de la Responsabilidad Social y su impacto sobre la rentabilidad empresarial?
- ¿En qué grado y con qué limitaciones es necesario aplicar los recursos de las empresas a las cuestiones sociales?
- ¿Quién debe tomar la decisión relacionada con el alcance de la Responsabilidad Social de las empresas?. Es decir, ¿quién es el responsable de desarrollar los criterios y pautas de actuación, de decidir la división de los papeles y de las responsabilidades y de determinar cuáles son los procedimientos de rendición de cuentas?
- ¿Ante quién o ante quiénes son responsables socialmente las organizaciones?

En cuanto al análisis empírico realizado, sería conveniente actualizarlo, tanto desde el punto de vista de las causas para realizar o no Balance Social como desde el punto de vista de estudio de los Balances Sociales editados.

Por otra parte, y respecto a la aportación práctica realizada, sería interesante, en primer lugar, aplicar la guía propuesta a alguna o algunas entidades bancarias reales, para depurar el proceso presentado y, en segundo lugar, consideramos objeto de futuras investigaciones ampliar su ámbito de aplicación a otros sectores que no fueran el bancario, para poder así conseguir homogeneizar los procesos no solamente a nivel temporal sino también a nivel intersectorial.

BIBLIOGRAFIA

- ABT, C.C. (1981). *Auditoria social para la gerencia*. Méjico D.F., Diana.
- ABT, M.M. (1977). "Peut-on appliquer les principes comptables au bilan social. Sommaire. Le bilan social", *Revue française de gestion*, 12, 13, 54-61.
- ACKERMAN, Robert W. y BAUER Raymond R. (1976). *Corporate social responsiveness: the modern dilemma*. Reston, Reston publishing Co.
- ACKERMAN, Robert W. y BAUER, Raymond R. (1977a). "Pour un aproche empirique. Sommaire. Le bilan social", *Revue française de gestion*, 12, 13, 32-33.
- ACKERMAN, Robert W. (1977b). "Comment convertir la rhétorique en actions efficaces? . Sommaire. Le bilan social", *Revue française de gestion*, 12, 13, 78-83.
- AFTALION, Florin y PONCET, Patrice. (1982). *El papel económico y social de las instituciones financieras. I Jornadas de estudio sobre economía y sociedad*. Madrid, Banco de Bilbao.
- ALBACH, Horst. (1982). *Las funciones de la banca en la economía social de mercado. I Jornadas de estudio sobre economía y sociedad*. Madrid, Banco de Bilbao.
- ALDOMA LA ROCA, J. y GARRIGA OBIOLS, J.M. (1982). "Trabajos que pueden realizar los auditores", *Alia Dirección*, 101-110.
- ALLOUCHE, José. (1992). "Centrale des bilans sociaux. La formation dans l'entreprise: analyse de 255 bilans sociaux d'entreprises 1979-1989", *Revue de gestion des ressources humaines*, 2, 58-63.
- ALONSO GARCÍA, Manuel. (1982). *Las instituciones financieras y la dinámica de la representación del personal. I Jornadas de estudio sobre economía y sociedad*. Madrid, Banco de Bilbao.
- ÁLVAREZ JIMÉNEZ, Carlos. (1993). "Un modelo de código de conducta empresarial", *Acción empresarial*, 147,1, 3-4.
- ÁLVAREZ RENDUELES, José Ramón. (1982). *Sesión de clausura. I Jornadas de estudio sobre economía y sociedad*. Madrid, Banco de Bilbao.
- ÁLVAREZ, C. (1991). "Los códigos éticos y las auditorias sociales", *Acción empresarial*, 140, 28-30.
- ÁLVAREZ , V.A. (1991). *Libertad económica y responsabilidad social. Diez estudios*. Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

- AMBROSIO, E.M. (1989). "La cultura de la empresa como base de su estrategia", *Conferencia de clausura del seminario sobre cambio cultural*.
- ANDERSON, C. J. (1993). "Corporate social responsibility and worker skills: an examín of corporate responses to work place illiteracy", *Journal of business ethics*, 12, 281-292.
- ANDREU, Miguel y ARASA, Carmen. (1990). *Banca universal versus banca especializada*. Madrid, Instituto de estudios de prospectiva.
- ANDREWS, K. (1984). *El concepto de estrategia de la empresa*. Barcelona, Orbis.
- ANÓNIMAS Y COLECTIVAS. (1982a). *El balance social de la empresa y las instituciones financieras*. Madrid, Banco de Bilbao.
- ANÓNIMAS Y COLECTIVAS. (1992b). *Es posible giro social en empresa española...futuro Europa*. Madrid, Instituto Universitario de Recursos Humanos.
- ANÓNIMO. *Balance socio-económico de Singer*.
- ANÓNIMO. "Bases para un balance social. Mediciones".
- ANÓNIMO. "Balance social. Varios".
- ANÓNIMO. "Pasos hacia un balance social", 3.
- ANÓNIMO. (1977a). "Encuesta sobre el balance social", *Acción empresarial*, 82-83, 9-11.
- ANÓNIMO. (1977b). "Asamblea general de A.S.E.", *Acción empresarial*, 82-83, 7-8.
- ANÓNIMO. (1977c). "Le diagnostic de la dynamique des relations sociales: l'approche du centre des jeunes dirigeants. Sommaire. Le bilan social", *Revue française de gestion*, 12-13, 113-114.
- ANÓNIMO. (1977d). "L'inventaire des actions dans le domaine social: le bilan social du groupe maison familiale. Sommaire. Le bilan social", *Revue française de gestion*, 12-13.
- ANÓNIMO. (1977e). "Faciliter les comparaisons: les laboratoires Boiron. Sommaire. Le bilan social", *Revue française de gestion*, 12-13, 130-131.

- ANÓNIMO. (1977f). "Le point de vue des directeurs du personnel: les travaux de l'A.N.D.C.P. Sommaire. Le bilan social", *Revue française de gestion*, 12-13, 135-136.
- ANÓNIMO. (1977g). "Extraits d'un bilan social, Société Leroy Somer. Sommaire. Le bilan social", *Revue française de gestion*, 12-13, 150-151.
- ANÓNIMO. (1977h). "Fiches de lectures, bibliographie. Sommaire. le bilan social." *Revue française de gestion*, 12-13, 202-207.
- ANÓNIMO. (1977i). "Le bilan social. Le dossier de la loi. Sommaire. Le bilan social", *Revue française de gestion*, 12-13, 4-51.
- ANÓNIMO. (1977j). "El balance social en la empresa", *Acción empresarial*, 82-83, 2-3.
- ANÓNIMO. (1977k). "Le contenu du bilan social. Sommaire. Le bilan social", *Revue française de gestion*, 12-13, 121.
- ANÓNIMO. (1977l). "Consultations obligatoires du comité d'entreprise dans de domaine social. Sommaire. Le bilan social: Le dossier de la loi", *Revue française de gestion*, 12-13, 42-51.
- ANÓNIMO. (1977m). "Les decretos d'application. Sommaire. Le bilan social. Le dossier de la loi", *Revue française de gestion*, 12-13, 7-21.
- ANÓNIMO. (1977n). "La loi du 12 juillet 1977. Sommaire. Le bilan social. Le dossier de la loi", *Revue française de gestion*, 12-13, 4-6.
- ANÓNIMO. (1978a). "Etica y responsabilidad social en la empresa", *Acción empresarial*, 85, 17-19.
- ANÓNIMO. (1978b). "El balance social de la empresa ante el futuro", *Acción empresarial*, 87, 9-14.
- ANÓNIMO. (1980). "Empresas y responsabilidad social", *Economía industrial*, 6-7.
- ANÓNIMO. (1981a). "Hacia un balance social de las cajas de ahorros", *Economía y finanzas españolas*, 124-125, 17-18.
- ANÓNIMO. (1981b). "Le bilan social", *Revue fiduciaire*, 650.
- ANÓNIMO. (1982). "El balance social", *Comentario sociológico*, 39-40, 322-326.

- ANÓNIMO. (1991). *Social report 1990*. Manchester, Co-operative press limited.
- ANÓNIMO. (1992). "Principios éticos de la empresa respecto a los socios y accionistas", *Acción empresarial*, 145-3, 32-33.
- ANÓNIMO. (1993). *Social report 1992*. Manchester, Co-operative press limited.
- ANÓNIMO. (1994). *Social report 1994*. Manchester, Co-operative press limited.
- ARANZADI, D. (1992). *El arte de ser empresario hoy. Hombres y mujeres ante el reto de crear y dirigir empresas y cooperativas en el umbral del siglo XXI*. Universidad de Deusto. Bilbao, Federación de cooperativas de trabajo asociado de Euskadi.
- ARCIMOLES, Charles-Henri. (1994). "Le bilan social: outil de travail pour le diagnostic financière", *Analyse financière*, 75-83.
- ARCONADA, J. A. (1982). *Cómo debe ser preparada una empresa de cara a una auditoría*. San Sebastián, Universidad de Deusto. ESTE.
- ARGANDOÑA RÁMIZ, Antonio. (1982). *Sistema financiero: responsabilidad de las empresas y liberalización. I Jornadas de estudio sobre economía y sociedad*. Madrid, Banco de Bilbao.
- ARGANDOÑA, A. (1983). "Una nota sobre el tratamiento de los efectos externos en el balance social", *Ponencias y comunicaciones al I congreso AEC'A*, 577-585.
- ARGANDOÑA, A. (1993). "Por encima de las leyes", *Actualidad económica*, 1824, 214.
- ARIÑO ORTIZ, Gaspar. (1982). *Titularidad y responsabilidad social en la empresa. I Jornadas de estudio sobre economía y sociedad*. Madrid, Banco de Bilbao.
- ARLOW, P. (1991). "Personal characteristics in college students evaluations of business ethics and corporate social responsibility", *Journal of business ethics*, 10, 63-69.
- ARSUAGA NAVASCUÉS, E. (1978) "El modelo legal francés de balance social", *Dirección y progreso*, 42, 53-61.
- ARSUAGA NAVASCUÉS, E. y CANTERA HONTAVILLA, E. (1979). *Experiencias de gestión social en Europa*. Madrid, Tea-Cegos.

- ARTOLA, J. (1989). "Los valores ético-sociales en la evolución de la empresa", *Estudios empresariales*, 71, 22-30.
- ASOCIACIÓN CHILENA DE SEGURIDAD. (1978). "Antecedentes del balance social. Asociación chilena de seguridad 1975-1978", 62.
- ASOCIACIÓN DE DIRECTIVOS DE ECONOMÍA SOCIAL (ADES). (1993). "La ética como valor directivo", *Vida cooperativa*, 135, 6.
- ASSEMBLEIA DA REPUBLICA. (1985). "Ley nº141/85 de 14 de novembro: balanço social", *Diario da republica*, 3795-3816.
- ASSOCIATION FRANÇAISE DES CONSEILLERS DU DIRECTION (AFC). (1971). *Los "ratios sociales". Instrumentos de medida del clima social en la empresa*. Madrid, Ibérico europea de ediciones.
- ASSOCIAZIONE NATIONALE COOPERATIVE DI CONSUMATORI (COOP). (1993). "Il bilancio coop 1992: le iniziative e le risorte destinate lity sociale e di pubblica utility".
- AVELEYRA. (1982). *La función social del grupo Banamex. I Jornadas de estudio sobre economía y sociedad*. Madrid, Banco de Bilbao.
- AZQUETA OYARZUN, Diego. (1994). *Valoración económica de la calidad ambiental*. Madrid.
- BARBARIA, J.; GNAIZDA, R. y HARRINGTON, J. (1992). "Dispatches from the front lines of corporate social responsibility", *Business and society review*, 22-38.
- BAGET, R. (1978). "Balance social obligatorio en Francia", *Acción empresarial*, 83, 12-14.
- BALLARIN, Eduardo y PEREIRA SOLER, Fernando, (1982). *El proceso de creación de valor en la elaboración de un balance social. I Jornadas de estudio sobre economía y sociedad*. Madrid, Banco de Bilbao.
- BANCO BILBAO . (1982). *Balance social del grupo bancario Banco de Bilbao 1979-1981*. Bilbao, Banco Bilbao.
- BANCO BILBAO VIZCAYA. (1993). "Código de estilo grupo BBV", *Crónica*.
- BARILLOT, Michel. (1977). "Mise en oeuvre paritaire: le bilan social de la S.C.A.C. Sommaire. Le bilan social", *Revue française de gestion*, 12-13, 111-112.

- BARNARD, J.W. (1990). "Exxon collides with the "valdez principles", *Business and society review*, 32-35.
- BAUER, R.A. y FENN, D.H. (1973). "What is a corporate social audit?", *Harvard business review*, 37-48.
- BELL, D. (1991). *El advenimiento de la sociedad post-industrial*. Madrid, Alianza Universidad.
- BENNIS, W. (1995). *Cambio y liderazgo*. Bilbao, Ediciones Deusto.
- BESSEYRE DES HORTS, CH. (1989). *Gestión estratégica de recursos humanos*. Bilbao, Ediciones Deusto.
- BISHOP, T.R. (1992). "Integrating business ethics into an undergraduate curriculum", *Journal of business ethics*, 11, 291-299.
- BLACKBURN, V.L.; DORAN, M. y SHRADER, C.B. (1994). "Investigating the dimensions of social responsibility and the consequences for corporate financial performance", *Journal of managerial issues (JMI)*, 6, 195-212.
- BLANCO, A. y ALZUGUREN, Y. (1979). *Estudio sobre el balance social*. San Sebastián, Universidad de Deusto. ESTE.
- BLIND, Serge. (1977a). "Les relations de l'entreprise avec ses parties prenantes. Sommaire. Le bilan social", *Revue française de gestion*, 12-13, 44-47.
- BLIND, Serge. (1977b). "La cotation des indicateurs. Sommaires. Le bilan social", *Revue française de gestion*, 12-13, 44-47.
- BLIND, Serge. (1977c). *Bilan social et mesure du rôle social de l'entreprise*. Paris, Les éditions d'organisation.
- BOLLER, Jörg. (1982). *Balances sociales. La experiencia de la banca suiza. I Jornadas de estudio sobre economía y sociedad*. Madrid, Banco de Bilbao.
- BONAL, J. (1977a). "El balance social, una nueva arma para la dirección de la empresa", *Banca española*, 83, 56-60.
- BONAL, J. (1977b). "Hacia un balance social de la empresa", *Argus, boletín del banco Gariga Nogués*, 10.
- BONAL, J. (1977c). "Les tableaux de bord du bilan social de battelle. Sommaire Le bilan social", *Revue française de gestion*, 12-13, 180-185.

- BOVET, Susan Fry. (1994). "Make companies more socially responsible", *Public relations journal (PRJ)*, 50, 30-31.
- BOWER, Joséph L. (1982). *Las responsabilidades de las empresas norteamericanas en los ochenta. I Jornadas de estudio sobre economía y sociedad*. Madrid, Banco de Bilbao.
- BOWIE, N. (1991). "New directions in corporate social responsibility", *Business horizons*, 34, 56-65.
- BOWMAN, E.H. (1975). "A strategic posture toward corporate social responsibility", *California management revue*, 2 XVIII, 49-58.
- BOHNY, R. (1991). "Das unternehmen als politischer factor", *Management-zeitschrift industrielle organisation*, 60, 102-104.
- BRADDICK, W.A.G. *Management para banqueros*.
- BRANDENBERG, M. (1987). "Promoting an awareness of corporate social responsibility", *Accountancy*, 99, 90-92.
- BRAUN, Armand. (1977). "Pour approche expérimentale et globale de la gestion sociale. La démarche de l'institut de l'entreprise. Sommaire. Le bilan social.", *Revue française de gestion*, 12-13, 165-171.
- BREIL, J.; ROY, J.L. y TEA-CEGOS. "Las cuentas de excedentes ("surplus"): una herramienta para la gestión y la estrategia social", 24.
- BUCHHOLZ, R.A. (1991). "Corporate responsibility and the good society: from economic ecology", *Business horizons*, 34, 19-31.
- BUGHIN, J. y JACQUES, J.M. (1992). "De l'éthique dans l'entreprise à l'éthique de l'entreprise: emergence d'un nouveau concept de la politique générale", *Namur; Fac. Notre-Dame de la Paix*, 120, 12.
- BURCK, Gilbert. (1973). "El riesgo de la responsabilidad social", *Dirección y progreso*, 18, 11-14.
- BUSTAMANTE, M.A. (1993). "La gestión de la responsabilidad empresarial en España y Francia", *Panorama socio-económico*, 13.
- BUSTAMANTE, M.A. (1996). Tesis doctoral. *El Balance de la Responsabilidad Social en la Séptima Región de Maule. Chile*. Universidad de Deusto.
- CABANES, Pierre. (1977a). "La loi du 12 juillet 1977. Sommaire. Le bilan social", *Revue française de gestion*, 12-13, 200-201.

- CABANES, Pierre. (1977b). "Le bilan social de l'entreprise. Sommaire. Le bilan social. Le dossier de la loi", *Revue française de gestion*, 12-13, 2-3.
- CADIN, L. (1977). "Processus d'élaboration d'un tableau de bord social: cinq ans d'expérience Boussois S.A. Sommaire. Le bilan social", *Revue française de gestion*, 12-13, 103-106.
- CAJAMADRID. (1980). *Informe social 1980*. CAJAMADRID. Madrid, CAJAMADRID.
- CAJAMADRID. (1981). *Balance social 1981*. CAJAMADRID. Madrid, CAJAMADRID.
- CAJAMADRID. (1982). *Balance social 1982*. CAJAMADRID. Madrid, CAJAMADRID.
- CAJAMADRID. (1983). *Balance social 1983*. CAJAMADRID. Madrid, CAJAMADRID.
- CAJAMADRID. (1984). *Balance social 1984*. CAJAMADRID. Madrid, CAJAMADRID.
- CAMPBELL, A. y TAWADEY, K. (1992). *La misión de los negocios*. Madrid, Díaz de Santos.
- CANALS, Jordi. (1991). "La evolución del sector bancario en España durante los años ochenta", *Boletín económico. Información comercial española*, 77-120.
- CANALS, Jordi. (1993). *Estrategias del sector bancario en Europa*. Barcelona.
- CANDAU, Pierre. (1993). "Medir el rendimiento de una organización", *Capital humano*, 60, 34-40.
- CAÑIBANO, Leandro. (1987). "Contabilidad financiera e información empresarial: problemas actuales", *Boletín de estudios económicos*, 130, 117-140.
- CARMONA GUILLÉN, J.A. (1977). *Los indicadores sociales hoy. Centro de investigaciones sociológicas*. Madrid, Centro de investigaciones sociológicas.
- CARROL, A.B. (1991). "The pyramid of corporate social responsibility: toward the management of organizational stakeholders", *Business horizons*, 34, 39-48.

- CASARES, J. (1991). "Elementos para un balance social de automóvil", *Boletín económico. Información comercial española*, 2305-6, 4114-4120.
- CASSINI, Patrice Daudier de. (1982). *La función de los bancos en la economía social. I Jornadas de estudio sobre economía y sociedad*. Madrid, Banco de Bilbao.
- CASTAÑEDA ORDÓÑEZ, P. y KELLER REBELLÓN, R. (1977). "La práctica del balance social", *Acción empresarial*, 82-83, 12-16.
- CASTILLO CLAVERO, Ana Maria. (1988). "Aproximación metodológica al contenido de la responsabilidad social de la empresa", *Cuaderno de ciencias económicas y empresariales*, 75-103.
- CASTILLO CLAVERO, Ana Maria. (1990). "La función de la empresa en el contenido socioeconómico: algunas consideraciones al planteamiento tradicional", *Anuario del centro asociado de la Uned de Málaga*, IV, 337-344.
- CEA GARCÍA, José Luis. (1980). "La teoría del balance social", *Cuadernos universitarios de planificación empresarial*, VI, 255-379.
- CEA GARCÍA, José Luis. (1982). *Génesis y reparto de la variación de la productividad global de las entidades financieras. (La contabilidad de excedentes aplicada a la banca)*. I Jornadas de estudio sobre economía y sociedad. Madrid, Banco de Bilbao.
- CECA. (1983). *Conclusiones y modelos de balance social para las Cajas de Ahorro*. Madrid, CECA.
- CHANNON, Derek F. (1991). *Estrategia global bancaria*. Madrid, Ediciones Díaz de Santos.
- CHARRO PASTOR, A.M. (1993). "Banca y responsabilidad social", *Boletín de estudios económicos*, 149, 343-382.
- CHAUDEURGE, Philippe. (1977). "Apprendre à lire un bilan social: le préalable de la formation lacoplâtre. Sommaire. Le bilan social", *Revue française de gestion*, 12-13, 115-116.
- CHEVALIER, Alain. (1976). *Le bilan social de l'entreprise*. Paris, Masson.
- CHEVALIER, Alain. (1977). "Les instruments de l'analyse sociale. Sommaire. Le bilan social", *Revue française de gestion*, 12-13, 36-38.

- CHIVOT, Edith. (1977). "Essai de typologie des premières expériences françaises. Sommaire. Le bilan social", *Revue française de gestion*, 12-13, 190-192.
- CHURCHILL. (1977). "Les degrés de la mesure sociale. Sommaire. Le bilan social", *Revue française de gestion*, 12-13, 34-35.
- CLAVER CORTÉS, Enrique. (1985). *El papel del balance social en el sistema de información de empresa: estado de la cuestión*. Valencia, Universidad de Valencia.
- CLAVER CORTÉS, Enrique y GÓMEZ GRAS, J.M. (1987). "El balance social en la empresa", *Actualidad financiera*, 19, 953-970.
- CLAVER CORTÉS, Enrique y GÓMEZ GRAS, J.M. (1988). "Balance social: su adopción por las instituciones financieras", *Actualidad financiera*, 401-413.
- CLIFFORD, D.K.JR. y CAVANAGH, R.E. (1989). *Estrategias de éxito para la pequeña y mediana empresa*. Barcelona, Folio.
- COLMENAREJO GÓMEZ, V. (1986). "Balance social e interacción entre la empresa y su entorno", *Alta Dirección*, 329-334.
- CONDE Y CONDE, Mario. (1993). "Libertad de empresa y responsabilidad social del empresario. Estado ante la nueva economía", *Actualidad laboral*, 625-636.
- CONSULTORES ESPAÑOLES. (1979). "El balance social en las Cajas de ahorros", 230.
- COOK, L.M. y WELCH, F. JR. (1992). "What corporate social responsibility means to me", *Business and society review*, 87-89.
- CORDET, Francis. (1977). "La démarche participative: le bilan social de Leroy-Somer. Sommaire. Le bilan social.", *Revue française de gestion*, 12-13, 107-110.
- COTTRILL, M.T. (1990). "Corporate social responsibility and the marketplace", *Journal of business ethics*, 9, 723-729.
- COTTRILL, M.T. (1991). *Corporate social responsibility and selected industry level economic considerations*. Connecticut, The University of Connecticut.
- COUNCIL ON ECONOMIC PRIORITIES. (1977). "Illustration II: évaluer les actions anti-pollution. Sommaire. Le bilan social", *Revue française de gestion*, 12-13, 48-49.

- COWEN, S.S.; FERRERI, L.B. y PARKER, L.D.(1987). "The impact of corporate characteristics on social responsibility disclosure: a typology & frequency-based analysis", *Accounting, organizations and society*, 12, 111-122.
- CO-OPERATIVE RETAIL SERVICES LIMITED (CRS). (1986). *Co-operative retail services LTD.: history and structure*. Manchester, Co-operative press limited.
- CO-OPERATIVE RETAIL SERVICES LIMITED (CRS). (1989). *Social report 1988*. Manchester, Co-operative press limited.
- CRAGOGNA, D. (1980). "El balance social de la empresa", *Administración de empresas*, 124.
- CRESPO, R. *Dictamen elaborado por la comisión de asuntos sociales y empleo sobre los balances sociales*. Dictámenes de las Comisiones Europeas.
- CUENCA, D.J. "Auditoria laboral, Chequeo social a la empresa", 19-27.
- CUERVO GARCÍA, A.; ORTIGUEIRA, M. y SUAREZ, A. (1979). "Estudios sobre los objetivos de la empresa", *Lecturas de introducción a la economía de empresa*. Madrid, Pirámide.
- CUERVO GARCÍA, Álvaro. (1982). *Eficiencia y responsabilidad social de la empresa. I Jornadas de estudio sobre economía y sociedad*. Madrid, Banco de Bilbao.
- CUERVO GARCÍA, Álvaro. (1983). *Bases para una justificación del balance social*. Madrid, Instituto de planificación contable, Ministerio de Economía y Hacienda.
- CUESTA RUTE, José Maria de la. (1982). *Incidencia del balance social en la estructura jurídica de la sociedad mercantil. I Jornadas de estudio sobre economía y sociedad*. Madrid, Banco de Bilbao.
- CUESTA RUTE, José Maria de la. (1983). "Balance social y deber de información de la empresa", *Ponencias y comunicaciones al I congreso AFECA*, 533-552.
- CUJES, R. (1986). *Social reporting-auditing for co-operatives*. Truro, Coop.Ressources Limited.
- DALTON,D.R. y COSIER, R.A. (1982). "The four faces of social responsibilities", *Business horizons*, 25, 19-27.

- DALTON, D.R. y COSIER, R.A. (1991). "An issue in corporate social responsibility: an experimental approach to establish the value of human life", *Journal of business ethics*, 10, 311-315.
- DALTON, D.R. y DAILY, C.M. (1991). "The constituents of corporate responsibility: separate, but separate, interests?", *Business horizons*, 34, 74-77.
- DANGERFIELD, A. (1979). *Informe social de empresa. Un modelo español de balance social*. Barcelona, Document .
- DAVIDSON, W.N. y WORRELL, D.L. (1990). "A comparison and test of the use of accounting and stock market data in relating corporate social responsibility and financial performance", *Akron business and economic review*, 21, 7-19.
- DAVIDS, M. (1990). "The champion of corporate social responsibility", *Business and society review*, 40-43.
- DAVIS, K. (1976). "Social responsibility is inevitable", *California management review*, XIX, 14-20.
- DE ORBEGOZO, José Ignacio. (1987). *La dirección estratégica*. Bilbao, Asociación para el progreso de la dirección.
- DESANTES GUANTER, José María. (1982). *El derecho y el deber de informar de las instituciones financieras. I Jornadas de estudio sobre economía y sociedad*. Madrid, Banco de Bilbao.
- DIAZ FERNÁNDEZ, A. (1980). "Experiencias del INI ante el balance social", *Economía industrial*, 196, 44-52.
- DIEBOLD, J. (1973). "La responsabilidad social de la empresa", *Alta dirección*, 48, 91-103.
- DIRKES, M. y GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1978). "Balance social de la empresa: análisis de su evolución", *Esic-market*, 25, 7-11.
- DIRKES, M. y GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1980). "El balance social en la banca", *Working paper 45 serie azul*.
- DIRKES, Meinolf. (1982). *El balance social en la banca. Funciones, problemas y nivel de desarrollo. I Jornadas de estudio sobre economía y sociedad*. Madrid, Banco de Bilbao.
- DIRKES, Meinolf. (1985). "Balance social: teoría y práctica", *Situación*, 97-104.

- DIRECCIÓN GENERAL DE ORDENACIÓN JURÍDICA Y ENTIDADES COLABORADORAS DE LA SEGURIDAD SOCIAL. SUBDIRECCIÓN GENERAL DE ENTIDADES COLABORADORAS. (1989). *Mutuas de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales de la Seguridad Social. Balance social y memoria económico-financiera. Ejercicio 1987*. Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- DIRECCIÓN GENERAL DE ORDENACIÓN JURÍDICA Y ENTIDADES COLABORADORAS DE LA SEGURIDAD SOCIAL. SUBDIRECCIÓN GENERAL DE ENTIDADES COLABORADORAS. (1990). *Mutuas de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales de la Seguridad Social. Balance social y memoria económico-financiera. Ejercicio 1988*. Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- DIRECCIÓN GENERAL DE ORDENACIÓN JURÍDICA Y ENTIDADES COLABORADORAS DE LA SEGURIDAD SOCIAL. SUBDIRECCIÓN GENERAL DE ENTIDADES COLABORADORAS. (1991). *Mutuas de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales de la Seguridad Social. Balance social y memoria económico-financiera. Ejercicio 1989*. Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- DIRECCIÓN GENERAL DE ORDENACIÓN JURÍDICA Y ENTIDADES COLABORADORAS DE LA SEGURIDAD SOCIAL. SUBDIRECCIÓN GENERAL DE ENTIDADES COLABORADORAS. (1992). *Mutuas de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales de la Seguridad Social. Balance social y memoria económico-financiera. Ejercicio 1990*. Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- DRUCKER, P.F. (1965). *The practice of management*, Mercury books. London, The Heinemann group of publishers
- DRUCKER, P.F. (1975). *La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas*. Buenos Aires, El Ateneo.
- DUNN, C.P. (1991). "Are corporations inherently wicked?", *Business horizons*, 34, 3-8
- DUQUE RAMÍREZ, Fidel, (1982). *El balance social en América latina. I Jornadas de estudio sobre economía y sociedad*. Madrid, Banco de Bilbao.
- THE ECONOMIST (1993) "Ética de los negocios, la asignatura de moda", *Actualidad económica*, 1826, 60-61.
- EICHENBERGER, Jean-Yves. (1977). "Le rapport social de l'entreprise", *Revue française de gestion*, 12-13, 4-5,

- ELF AQUITAINE. (1988). *Rapport social 1988. Elf Aquitaine*. Elf Aquitaine.
- ENCUESTA. (1994). "La responsabilidad social del directivo", *Vida cooperativa*, 152, 16-17.
- ENCUESTA. (1995). "La ética en las cooperativas", *Vida cooperativa*, 152, 16-17.
- EPSTEIN, E.M. (1989). "Business ethics, corporate good citizenship and the corporat social polity process: a view from the United States", *Journal of business ethics*, 8, 583-595.
- ESTES, R. (1976) *Corporate social accounting*. John Wilwy & Jons.
- ESTEVE, N. (1993). "La función socio-cultural de las cooperativas Migros", *Cooperación catalana*, 145, 7-11.
- FANELLI, C. (1991). "Il bilancio sociale: una nuova voce", *La cooperazione italiana*, 11, 46-47.
- FANELLI, C. (1993). "La qualite sociale como obiettivo", *La cooperazione italiana*, 4, 10-11.
- FAST, J.G. (1990). *Theory and practice in the ethics of corporate social responsibility*. Boston, Boston University Graduate School.
- FAVARD, E. (1976). "L'examen social 1976", *L'expansion*, 95-117.
- FAVARD, E. (1977). "L'examen social mondial", *L'expansion*, 143-167.
- FÉDÉRATION DES COOPERATIVES MIGROS (FCM). (1978). *Social réport: a presentation of the societally oriented goals activities of the migros community*. Zurich.
- FÉDÉRATION DES COOPERATIVES MIGROS (FCM). (1980) *Bilan social 1980: presentation des activités et des objectifs. La communauté migros*. Zurich.
- FÉDÉRATION DES COOPERATIVES MIGROS (FCM). (1983). *Third social réport: a presentation of the socielly orient goals and activities of the migros community*. Zurich.
- FÉDÉRATION DES COOPERATIVES MIGROS (FCM). (1986). *Bilan social 1986: présentation des activités et des objectifs sociaux de la communauté migros*. Zurich.

- FERNÁNDEZ, Donato. (1980). "Una nota sobre la situación de la contabilidad social en España", *Cuadernos universitarios de planificación empresarial*, VI, 689-690.
- FERNÁNDEZ CUESTA, Carmen. (1992). "La contabilidad y el medio ambiente", *Técnica contable*, 397-408.
- FERNÁNDEZ MARTÍNEZ, G. (1988). *La empresa y la comunicación social*. Madrid, Dagur.
- FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Fernando. (1980). "Responsabilidad social de la empresa y balance social. El caso del Banco de Bilbao", *Cuadernos universitarios de planificación empresarial*, VI, 405-415.
- FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Fernando. (1982a). *Estado de la cuestión. I Jornadas de estudio sobre economía y sociedad*. Madrid, Banco de Bilbao.
- FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Fernando. (1982b). *Sesión de apertura. I Jornadas de estudio sobre economía y sociedad*. Madrid, Banco de Bilbao.
- FIEDLER-WINTER, R. (1991). "Die gesellschaftspolitische verantwortung des unternehmens", *Management-zeitschrift industrielle organisation*, 60, 99-101.
- FLEURY, Jean-Claude. (1977). "La mesure des relations professionnelles: quelque exemples d'indicateurs. Sommaire. Le bilan social", *Revue française de gestion*, 12-13, 137-138.
- FRANCO GONZALO, J. (1978). "El "social audit"", *Acción empresarial*, 89, 8-10.
- FREEDMAN, R.E. y LIEDTKA, J. (1991). "Corporate social responsibility: a critical approach", *Business horizons*, 34, 92-98.
- FREIJE URIARTE, A. (1978). "Necesidad del balance social de la empresa y de las instituciones públicas", *Boletín de estudios económicos*, 33, 71-91.
- FREIJE URIARTE, A. (1981). *Estrategia y políticas de empresa*. Bilbao, Ediciones Deusto.
- FREIJE URIARTE, A. (1991). "Principios éticos que deben informar la gestión empresarial", *Boletín de estudios económicos*, 144.
- FRIEDMAN, M. (1966). *Capitalismo y libertad*. Madrid, Ediciones Rialp.

- FRIEDMAN, M. (1970). "The social responsibility of business is to increase its profits", *New York Times*, 13 de septiembre.
- GALBRAITH, John Kenneth. (1968). *El nuevo estado industrial*. Madrid, Ediciones Ariel.
- GALLO, Miguel Angel. (1980). *Responsabilidades sociales de la empresa*. Pamplona, Ediciones Universidad de Navarra.
- GALLO, Miguel Angel. (1982). *La responsabilidad de la banca en la formación y venta de productos. I Jornadas de estudio sobre economía y sociedad*. Madrid, Banco de Bilbao.
- GALLO, Miguel Angel. (1985). "Estrategia y sociedad: responsabilidades sociales", *Enciclopedia de dirección y administración de la empresa*. Barcelona, Orbis.
- GARCÍA ABAD, J. (1984). "La empresa ante el problema de la comunicación social", *Boletín de estudios económicos*, 122, 237-249.
- GARCÍA DEL JUNCO, J. y CASTELLANOS VERDUGO, M. (1993). "Responsabilidad social de la dirección estratégica en la política de medio ambiente", *Boletín de estudios económicos*, 149, 327-341.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, Santiago. "El balance social en la gestión empresarial", 43-47.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, Santiago (1976). "Balance social de la empresa. Posibilidades y límites operativos en su planteamiento actual", *Alta dirección*, 65, 121-131.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, Santiago. (1978a). "Balance social ¿para qué la empresa?", *Nueva empresa*, 3, 30-37.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, Santiago. (1978b). "El balance social en la gestión empresarial", *Esic-market*, 25.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, Santiago. (1980a). *Empresa y orden económico*. Madrid, Ediciones Esic.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, Santiago (1980b). "Balance social y sociedad (el balance social como integrante de una economía de mercado)", *Esic-market*, 97-111.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, Santiago. (1981). "El balance social en el marco de la sociedad", *Alta dirección*, 97, 53-60.

- GARCÍA ECHEVARRÍA, Santiago. (1982a). *El balance social como instrumento de gestión empresarial. I Jornadas de estudio sobre economía y sociedad*. Madrid, Banco de Bilbao.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, Santiago. (1982b). *Responsabilidad social y balance social de la empresa*. Madrid, Mapfre.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, Santiago. (1986). "Balance social de la empresa en España", *Working papers serie azul*, 116.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, Santiago. (1988). "Responsabilidad social de la empresa hoy: el balance social", *Conferencias y trabajos de investigación*, 139.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, Santiago. (1991). "Ética empresarial y comportamientos directivos: como configurar corporaciones empresariales eficientes", *Conferencias y trabajos de investigación del Instituto de empresa*, 174.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, Santiago. (1992a). "Lo ético en el management europeo (II)", *Acción empresarial*, 145, 25-31.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, Santiago. (1992b). "La ética en el management europeo I", *Acción empresarial*, 144, 22-28.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, Santiago. (1993). *Teoría económica de la empresa*. Madrid, Díaz de Santos.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, Santiago. (1994a). "La ética de las instituciones económicas y empresariales (II)", *Acción empresarial*, 3º/4º TRIM, 25-29.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, Santiago. (1994b). "La ética de las instituciones económicas y empresariales (II)", *Acción empresarial*, 152, 22-27.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, Santiago. (1994c). "La ética de las instituciones económicas y empresariales (I)", *Acción empresarial*, 151, 25-30.
- GARCÍA FERRANDO, M. (1984). "Actitudes de los empresarios españoles ante el cambio social. Crisis económica", *Revista internacional de sociología*, XLII, 85-100.
- GARMENDIA, José Antonio y PARRA LUNA, Francisco. (1993). *Sociología industrial y de la empresa*. Madrid, Santillana.

- GARRIDO BUJ, Santiago. (1980a). "Los libros de la contabilidad y la responsabilidad social", *Economía industrial*, 196, 92-103.
- GARRIDO BUJ, Santiago. (1980b). "La responsabilidad social de la empresa y su medición", *Economía industrial*, 196, 10-22.
- GARRIDO BUJ, Santiago. (1980c). "Contabilidad social: modelos y técnicas", *Economía industrial*, 23-33.
- GECK, A. (1955). *La gestion sociale de l'entreprise*. Paris, Les editions sociales françaises.
- GEDDES, Mike. (1992). "The social audit movement", *Green reporting*.
- GELINIER, O. (1978). *Estrategia social de la empresa*. Madrid, Asociación para el progreso empresarial.
- GELINIER, O. (1989). *Estrategia y motivación*. Barcelona, Civilización ediciones
- GELINIER, O. (1991). *Ética de los negocios*. Madrid, Espasa Calpe
- GIMENEZ CASSINA, A. (1980). "Experiencia del balance social en metalúrgica Santa Ana, S.A.", *Cuadernos universitarios de planificación empresarial*, VI, 417-422.
- GINER INCHAUSTI, Begoña. (1992). "La responsabilidad social de la empresa la información medioambiental", *Técnica contable*, 681-692.
- GOLL, I. (1991). "Conceptualizing and measuring corporate ideology", *Organization studies*, 12, 191-207.
- GÓMEZ PÉREZ, Rafael. (1982). *El balance social: una perspectiva antropológica. I Jornadas de estudio sobre economía y sociedad*. Madrid, Banco de Bilbao.
- GÓMEZ PÉREZ, Rafael. (1990). *Ética empresarial: teoría y casos*. Madrid, Ediciones Rialp.
- GOXENS DUCH, A. (1990). "La ecología y la contabilidad", *Técnica contable*.
- GRAVITZ, A. y CO-OP AMERICA. (1995). "1994 year-end report". *Co-op America*.
- GRAY, D.H. (1973). "Methodology: one approach to the corporate social audit", *California management review*, XV, 106-109.

- GRAY, R.H.; OWEN, D. y MAUNDERS, K. (1987). *Corporate social reporting (accounting and accountability)*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- GRAY, R. (1989). "Social audit: responding to change?", *Management accounting*, 67, 8-9.
- GRAY, R. (1990). "The accountant's task as a friend to the earth", *Accountancy*.
- GREEN, Charles. (1982). *Las responsabilidades de realizar un balance social: la experiencia del National Westminster Bank. I Jornadas de estudio sobre economía y sociedad*. Madrid, Banco de Bilbao.
- GROJER, J.E. y STARK, A. "Contabilidad social: un ensayo sueco; informe portia", *Universidad de Estocolmo, Departamento de administración de empresas*.
- GRUPO GIL & CARBAJAL. (1994). *Informa sobre beneficios sociales 1993-1994*.
- GUNTHER, H.CH. (1992). "The corporate responsibility shell game", *Business and society review*, 73-76.
- HAHN, C.H. (1991). "Vw mit ökonomischen Motoren", *Management-zeitschrift industrielle organisation*, 60, 8-15.
- HÄSLER, A.A. (1985). *L'aventure migros: 60 ans d'une idée jeune*. Zurich, Editions de la presse migros.
- HEATH, R.L. y COUSINO, K.R. (1990). "Issues management: end of first decade progress report", *Public relations review*, 16, 6-18.
- HELLET, Christian. (1977). "Les modifications du projet de loi sur le bilan social. Sommaire. Le bilan social. le dossier de la loi", *Revue française de gestion*, 12-13, 31-41.
- HERNANDO DE LARRAMENDI, Ignacio. (1983). *Comentarios sobre el balance social*. Madrid, Instituto de planificación contable, Ministerios de Economía y Hacienda.
- HINES, R.D. (1991). "The fasb's conceptual framework, financial accounting and the maintenance of the social word", *Accounting, organizations and society*, 16, 313-331.
- HOPWOOD, Anthony y BURCHELL, Stuart. (1982). *La contabilidad social en el Reino Unido. I Jornadas de estudio sobre economía y sociedad*. Madrid, Banco de Bilbao.

- HORADA, Kazuaki. (1982). *La empresa y la responsabilidad social: el desarrollo del comercio en Japón. I Jornadas de estudio sobre economía y sociedad*. Madrid, Banco de Bilbao.
- HUERTAS, D.G. (1990). "Plan de trabajo sobre charlas de auditoria de personal".
- HUETA VIVO, Miguel. "El balance social en la empresa privada".
- HULOT, Jean-Pierre. (1977). "Au del du bilan social, un système de gestion: la démarche d'entreprise et progrès et l'expérience de Roussel-Uclaf. Sommaire. Le bilan social", *Revue française de gestion*, 12-13, 172-176.
- HUMBLE, J. (1973). "Social responsibility audit", *A management tool for survival*, 3.
- HUMBLE, J. (1975). *La responsabilidad social de la empresa*. Madrid, Fundación Universidad-Empresa.
- IESE, HAY MANAGEMENT CONSULTANTS y AEDIPE. (1990). *La dirección de personal en España, 1989*. Barcelona, Ediciones gestión 2000.
- IGALENS, Jacques y NIOCHE, Jean-Pierre. (1977). "Propos su bilan social, trois voies de l'innovation social. Sommaire. Le bilan social", *Revue française de gestion*, 12-13, 193-199.
- IGALENS, Jacques. (1977). "Le bilan social outil d'information. Sommaire. Le bilan social", *Revue française de gestion*, 12-13, 146-147.
- INI (1977). *Plan*. Madrid, INI, Dirección de estudios.
- INI (1978) *El balance social y su aplicación en el I.N.I. (Informe de los grupos de trabajo y experimental de empresas)*. Madrid, INI, Dirección de estudios.
- INSTITUTO DE LA EMPRESA. *El modelo del Instituto de la empresa (IDEP)*.
- IRACHE ESTEBAN, Javier. (1989). *Síntesis de la auditoria organizacional industrial y socio jurídico-laboral referida a Manville Española*.
- IVALDI, Jean-Pierre y HERARD, Jacques. (1977). "Le souci de rigueur et d'objectivité: saviem. Sommaire. Le bilan social", *Revue française de gestion*, 12-13, 128-129.
- JACQUET, Jean Louis. (1982). *El balance social en Francia y la ley de 12 de julio de 1977 "radiografía" de 120 balances sociales: de la ley a la*

- realidad. I Jornadas de estudio sobre economía y sociedad.* Madrid, Banco de Bilbao.
- JEANTET, Marc. (1977). "Un début d'aplication dans une société de services: les compagnies d'assurance le secours. Sommaire. Le bilan social", *Revue française de gestion*, 12-13, 156-158.
- JIMENO MARTÍNEZ, V. (1978). *Los resultados sociales de las empresas: el balance social.* Madrid, Soemsa.
- JOHN DEEPE IBERICA S.A. *Proyecto de balance social 1979.* John Deepe Iberica S.A.
- KELLER REBELLON, Rodrigo y RODES BIOSCA, José (1982). *Balance social y mejora de la productividad en la empresa. I Jornadas de estudio sobre economía y sociedad.* Madrid, Banco de Bilbao.
- KELLER REBELLON, Rodrigo. (1983). "El balance social", *Ponencias y comunicaciones al I Congreso AECA*, 517-522.
- KLONOSKI, R.J.(1991). "Foundational considerations in the corporate social responsibility debate", *Business horizons*, 34, 9-18.
- KUTXA. (1991). *Balance social 1991.* Kutxa. San Sebastian, Kutxa.
- KUTXA. (1992). *Balance social 1992.* Kutxa. San Sebastian, Kutxa.
- KUTXA. (1993). *Balance social 1993.* Kutxa. San Sebastian, Kutxa.
- LAND ROVER SANTANA S.A. (1985). *Memoria social 1985. Datos para balance social.* LAND ROVER SANTANA S.A.
- LANGTON, James F. (1982). *El valor social de la empresa: razones y causas. I Jornadas de estudio sobre economía y sociedad.* Madrid, Banco de Bilbao.
- LAVERNHE, R. y PIERRE, J. (1977). *L'efficacité sociale. Une nouvelle stratégie des entreprises.* Toulouse, Edouard Privat.
- LAWRENCE, P.R. y LORSCH, J.W. (1986). *Organization and environment.* Boston, Harvard business school press.
- LE BOTERF, Guy. (1988). *Le schéma directeur des emplois et des ressources humaines.* Paris, Les éditions d'organisation.
- LE MOS, Policarpo. (1979). "Contabilización del valor del potencial humano", *Técnica contable*, 365, 47-48.

- LERNER, L.D. y FRYXELL, G.E. (1988). "An empirical study of the predictors of corporate social performance: a multi-dimensional analysis", *Journal of business ethics*, 7, 951-959.
- L'ETANG, Jacquie. (1994). "Public relations and corporate social responsibility: some arising", *Journal of business ethics (JBE)*, 13, 111-123.
- L'ETANG, Jacquie. (1995). "Ethical corporate social responsibility: a framework for man", *Journal of business ethics (JBE)*, 14, 125-132.
- LEVITT, T. (1954). "The dangers of social responsibility", *Harvard business review*, 44.
- LLANO CIFUENTES, Alejandro. (1982). *La dimensión ética del balance social. I Jornadas de estudio sobre economía y sociedad*. Madrid, Banco de Bilbao.
- LLOPIS TAVERNER, J. (1993). "La auditoria de la cultura empresarial. Algunas reflexiones metodológicas", *Dirección y organización*, 7-13.
- LOMBARD, François . (1977). "La mise en place d'un bilan social dans une moyenne entreprise. La société des vins de France. Sommaire. Le bilan social", *Revue française de gestion*, 12-13, 99-102.
- LÓPEZ BLANCO, Carlos. (1993). "Prioridad a las normas de conducta general", *Acción empresarial*, 1, 43-44.
- LORENTE HERCE, E. (1979). *El balance social*. San Sebastian, Universidad de Deusto. ESTE.
- LORENZ, C. (1990). "The principle of the thing", *Management today*, 11-114.
- LOUIS, R. (1976). "Balance social, balance cooperativo", *Informaciones cooperativas*, 2 OIT, 1-24.
- LUCAS MARIN, A. (1981). *Sociología de la empresa*. Madrid, Ibérico europea de ediciones.
- LYDENBERG, S.D.; MARLIN A.T.; STRUB, S.O. y THE COUNCIL ON ECONOMIC PRIORITIES. (1987). "Rating America's corporate conscience", *Business and society review*, 60, 27-31.
- MADDUX, G.A. (1991). "Managerial responsibility: the re-emergence of the corporate conscience", *Management decision*, 29, 12-15.

- MAHON, J.F. y MCGOWAN, R.A. (1991). "Searching of the common good: a process-oriented approach", *Business horizons*, 34, 79-86.
- MALLO RODRÍGUEZ, C. (1980). "Reseña de la conferencia-coloquio sobre el balance social", *Cuadernos universitarios de planificación empresarial*, 3 VOL VI, 349-354.
- MANZANO MARTOS, Alberto. (1993). "Una cultura de empresa consolidada sobre unos principios éticos institucionales", *Acción empresarial*, 147, 44.
- MARÍN GARCÍA-MANSILLA, Eugenio. (1993). "El código de conducta empresarial", *Acción empresarial*, 147, 44.
- MARQUÉS, Edmond (1977a). "Un système spécialisé: la comptabilité des ressources humaines. Sommaire. Le bilan social.", *Revue française de gestion*, 12-13, 50-53.
- MARQUÉS, Edmond. (1977b). "Rendre compte du social. Sommaire. Le bilan social", *Revue française de gestion*, 12-13, 9-17.
- MARQUÉS, Edmond. (1978). *Le bilan social. L'homme, l'entreprise, la cité*. Paris, Dalloz
- MARQUÉS, Edmond (1982). *De la contabilidad financiera a la contabilidad social. I Jornadas de estudio sobre economía y sociedad*. Madrid, Banco de Bilbao
- MARTÍN LÓPEZ, Enrique. (1982). *El balance social de la empresa desde la perspectiva sociológica. I Jornadas de estudio sobre economía y sociedad*. Madrid, Banco de Bilbao.
- MARTÍNEZ CHURIAQUE, J.I. (1979). "La aplicación del balance social en Francia", *Técnica contable*, 365, 161-173.
- MARTÍNEZ TAPIA, R. (1992). "Problemas ecológicos, balance social y análisis económico", *Alta dirección*, 29-40.
- MARTÍNEZ, G.F. y BIALAKOWSKY, A.L. *El balance social en las cooperativas. Evaluación sistemática del impacto social*. Buenos Aires, Colegio de graduados en cooperativismo y mutualismo.
- MARTÍN, Y. (1993). "¿Son los economistas unos canallas?", *El Siglo*.
- MARTORY, B. (1992). *Les tableaux de bord sociaux. Pilotage, animation, decision*. Paris, Editions Nathan.

- MAS MONTAÑÉS, Enrique. (1982). *El balance social de las instituciones financieras. La experiencia del Banco de Bilbao. I Jornadas de estudio sobre economía y sociedad*. Madrid, Banco de Bilbao.
- MATHEWS, M.R. (1993). *Socially responsible accounting*. London, Chapman&Hall.
- MCCALL, D.B. (1973). "Spur for solving social ills", *Harvard business review*, 46-54.
- MCCAN, J.E. (1990). "Exploring the dimensions of an international social issues", *Human relations*, 43, 141-167.
- MEGLIO, R.DI. (1990). "El balance social y las cooperativas", *Informaciones cooperativas*, 4, 13-14.
- MELTON. (1995). "Can you really do well by doing good?", *Co-op America quarterly*, 36, 13-15.
- MENCOS, Javier. (1993). "Unos principios de conducta comunes en una empresa descentralizada", *Acción empresarial*, 1, 40-41.
- MITNICK, Barry M. (1995). "Systematics and corporate social responsibility: the theory processes of normative referencing", *Business and society (BSS)*, 34, 5-33.
- MOLINA, J. (1982). "Imagen de empresa y auditoria", *Alta dirección*, 17-24
- MONOD, Henri. (1977). "La politique d'information. L'exemple de Roussel-Uclap. Sommaire. Le bilan social", *Revue française de gestion*, 12-13, 152-155.
- MONTEIL, Bernard. (1977). "Gestion sociale décentralisée: la démarche de l'Igs et l'expérience Radar. Sommaire. Le bilan social", *Revue française de gestion*, 12-13, 177-179.
- MONTERO PÉREZ, A. (1980). "El balance social de la Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Madrid", *Cuadernos universitarios de planificación empresarial*, VI, 423-427.
- MONTERO PÉREZ, A. (1981). "La contabilidad por excedentes en el contexto social de la empresa", *Cuadernos universitarios de planificación empresarial*, VII, 127-138.
- MORATO ACÍN, Juan Antonio. (1983). "El excedente de la productividad y la responsabilidad social de la empresa", *Ponencias y comunicaciones al I Congreso AECA*, 609-630.

- MORTES ALFONSO, Vicente. (1982). *Sesión de clausura. I Jornadas de estudio sobre economía y sociedad*. Madrid, Banco de Bilbao.
- MORTES ALFONSO, Vicente. (1989). "El hombre en la empresa: responsabilidades éticas y eficacia social", *Acción empresarial*, 134, 7-10.
- MUGARRA A. (1995). *El balance social aplicado a las cooperativas*. Bilbao, Universidad de Deusto.
- MUÑOZ COLOMINA, Clara Isabel. (1986). "Problemática de la responsabilidad social de la empresa y su medida a través de la contabilidad", *Técnica contable*, 73-80.
- MURGA, Pedro. (1993). "Anteponer el código ético a los resultados", *Acción empresarial*, 147, 41-42.
- NAEL, Michel. (1977). "Illustration I: la prise en compte des conditions de travail. Analyse des postes. Sommaire. Le bilan social", *Revue française de gestion*, 12-13, 39-43.
- NATALE, Samuel M. y FORD, Joséph W. (1994). "The social audit and the ethics", *Managerial auditing journal*, 29-33.
- NESS, M.R. (1992). "Corporate social responsibility", *British food journal*, 94, 38-44.
- NICOLAS, Jean-Pierre. (1977). "Distinguer coûts obligatoires et coûts discrétionnaires. Sommaire Le bilan social", *Revue française de gestion*, 12-13, 124-127.
- NIZARD, Georges. (1977). "La mise en oeuvre: difficultés et préalables. Sommaire. Le bilan social", *Revue française de gestion*, 12-13, 117-119.
- OLLERO TASSARA, Andrés. (1982). *Balance social y modelo de sociedad. I Jornadas de estudio sobre economía y sociedad*. Madrid, Banco de Bilbao.
- ORR, Dorothy J. (1982). *La responsabilidad social. Una nueva línea de negocios. I Jornadas de estudio sobre economía y sociedad*. Madrid, Banco de Bilbao.
- OSTAPSKI, S.A. y ISAACS, C.N. (1992). "Corporate moral responsibility and the moral audit: challenge refuse relief inc.", *Journal of business ethics*, 11, 231-239.
- OSTAPSKI, S.A. y PRESSLEY, D.G. (1992). "Moral audit of Diabco corporation", *Journal of business ethics*, 11, 71-80.

- OSTAPSKI, S.A. y GARCÍA, J.M. (1993). "La auditoria moral", *Actualidad financiera*, 23-31.
- OSTLUND, L.E. (1977). "Attitudes of managers toward corporate social responsibility", *California management review*, XIX, 35-49.
- OWEN, D.L. (1990). "Towards a theory of social investment: a review essay", *Accounting, organizations and society*, 15, 249-265.
- PARLAMENTO EUROPEO. (1987a). "Acta de la sesión del 07.07.1987", *Diario oficial de las Comunidades Europeas* n° C246, 24.
- PARLAMENTO EUROPEO. (1987b). "Acta de la sesión del 09.07.1987", *Diario oficial de las Comunidades Europeas* n° C246, 56.
- PARLAMENTO EUROPEO. (1987c). "Resolución sobre los balances sociales. Doc. A2-74/87", *Diario oficial de las Comunidades Europeas* n° C246, 77-78.
- PARRA LUNA, F. (1980). *El balance social y progreso empresarial*. Madrid, Cierde.
- PARRA LUNA, F. (1984). "El balance social de la empresa como instrumento integrado de gestión", *Revista internacional de sociología*, XLII, 61-84.
- PARRA LUNA, F. (1989). *El balance social de la empresa como instrumento de gestión*. Bilbao, Ediciones Deusto.
- PARRA LUNA, F. (1993). *El balance social integrado de gestión estratégica*. Bilbao, Ediciones Deusto.
- PASQUINI, G. (1993). "Medios económicos para alcanzar los objetivos sociales", *Congreso Internacional del centre d'iniciatives de l'economie social (CIES)*.
- PATTEN, D.M. (1990). "The market reaction to social responsibility disclosures", *Accounting, organizations and society*, 15, 575-587.
- PERETTI, Jean-Marie. (1977). "L'introduction du bilan social. Sommaires. Le bilan social", *Revue française de gestion*, 12-13, 89-98.
- PERETTI, Jean-Marie y ROY, Jean-Louis. (1977). "Deux conceptions de l'outil Sommaire. Le bilan social", *Revue française de gestion*, 12-13, 162-164.
- PERETTI, Jean-Marie. (1977). "Les débats au conseil économique et social et au parlement. Sommaire. Le bilan social. Le dossier de la loi", *Revue française de gestion*, 12-13, 22-30.

- PERETTI, J.M. y VACHETTE, J.L. (1984). *Audit social*. Paris, Les éditions d'organisation.
- PERETTI, J.M. (1990). *Ressources humaines*. Paris, Librairie Vuibert.
- PÉREZ LÓPEZ, Juan Antonio. (1982). *Dimensiones de la responsabilidad social en la empresa. I Jornadas de estudio sobre economía y sociedad*. Madrid, Banco de Bilbao.
- PEUCH LESTRADE, J.J. y TEA-CEGOS. "La organización del cambio para las empresas y las personas", 21.
- PEUCH-LESTRADE, Jean-Jacques y TEA-CEGOS. "El balance social ¿hacia una gestión del consenso de la empresa?", 19.
- PEUCH-LESTRADE, Jean-Jacques. (1977). "Vers une gestion de consensus social. Sommaire. Le bilan social", *Revue française de gestion*, 12-13, 186-189.
- PICARD, D. (1991). *La veille sociale. Prevoir et gérer la conflictualité industrielle*. Paris, Librairie Vuibert.
- POLO BARRENA, Leonardo. (1982). *Las organizaciones primarias y la empresa. I Jornadas de estudio sobre economía y sociedad*. Madrid, Banco de Bilbao.
- PONTIGAS REY, E. (1982). "El balance social de la empresa", *Alta dirección*, 18,103,5, 245-252.
- POZA LLEIDA, J.M. (1992a). *Introducción a la auditoria laboral "social audit"*. Barcelona, Mutual cyclops.
- POZA LLEIDA, J.M. (1992b) *Teoria y práctica de la auditoria laboral I*. Barcelona, Mutual cyclops.
- POZA LLEIDA, J.M. (1992c). *Teoria y práctica de la auditoria laboral II*. Barcelona, Mutual cyclops.
- POZA LLEIDA, J.M. (1992d). *Teoria y práctica de la auditoria laboral III*. Barcelona, Mutual cyclops.

- POZA LLEIDA, J.M. (1992e). *Teoría y práctica de la auditoría laboral IV*. Barcelona, Mutual cyclops.
- POZA LLEIDA, J.M. (1993). *Principios de auditoría sociolaboral*. Bilbao, Ediciones Deusto.
- PRESTON, L.E.; REY, F. DIERKES, M. (1978). "Comparing corporate social performance: Germany, France, Canada and U.S.A", *California management review*.
- PRESTON, L.E. "Analising corporate social performance: méthodes and résultats", *Management accountability and corporate governance*.
- PRIETO ESCUDERO, G (1979). "Balance social de la empresa : aspectos doctrinales", *Revista de economía política*, 82, 49-73.
- QUESADA SÁNCHEZ, F.J. (1987). "Algunos aspectos sociales de la empresa", *Actualidad financiera*, 2397-2401.
- RAMANATHAN, Kavasseri V. (1977). "Vers une théorie du bilan social. Sommaire. Le bilan social", *Revue française de gestion*, 12-13, 73-76.
- RECHTER, Serge. (1977). "Le cob et l'information sociale. Sommaire. Le bilan social", *Revue française de gestion*, 12-13, 148-149.
- REIZABAL, G. (1992). "Es absolutamente aniquilador para una empresa no entender que el entorno se ha modificado", *Estudios empresariales*, 79, 38-48.
- REY, François. (1977). "L'enquête auprès du personnel: Singer. Sommaire. Le bilan social", *Revue française de gestion*, 12-13, 139-145.
- REY, François. (1978) *Introduction à la comptabilité. Entreprise moderne* d'édition.
- RICA, J.M. (1986). "La responsabilidad social de la empresa y del empresario", *Boletín de estudios económicos*, 41, 453-462.
- ROBERTS, R.W. (1992). "Determinants of corporate social responsibility disclosure: application of stakeholder theory", *Accounting, organizations and society*, 17, 595-612.
- ROBIN, D.P. y REIDENBACH, R.E. (1987). "Social responsibility, ethics and marketing strategy: cloisi gap between concept and application", *Journal of marketing*, 51, 44-58.

- ROBSON, K. (1991). "On the arenas of accounting change: the process of translation", *Accounting, organizations and society*, 16, 547-570.
- RODES BIOSCA, J.M. (1980). "Contabilidad de excedentes y responsabilidad social de la empresa", *Economía industrial*, 196, 34-43.
- ROGERS, T.G.P. (1987). "Partnership with society: the social responsibility of business", *Management decision*, 25, 76-80.
- ROSEN, B.N.; SANDLER, D.M. y SHANI, D. (1991). "Social issues and socially responsible investment behavior: preliminary empirical investigation", *Journal of consumer affairs*, 25, 221-234.
- ROY, Jean-Louis. (1977a). "Un nouvel outil de la stratégie sociale: le surplus. Sommaire. Le bilan social", *Revue française de gestion*, 12-13, 62-72.
- ROY, Jen-Louis. (1977b). "Panorama des expériences. Sommaire. Le bilan social", *Revue française de gestion*, 12-13, 85-87.
- ROY, Jean- Louis. (1977c). "Axes de recherches. Sommaire. Le bilan social", *Revue française de gestion*, 12-13, 7-8.
- RUBIO, J.L. (1991). "La rentabilidad social del grupo", *Lankide*, 352, 22-25.
- RUF, B. (1995). "Migros membership: loyal to clear, basic principles", *The world of co-operative enterprise*, 49-55.
- RUSCYK, J.A. (1988). *Social responsibility models: a dynamic approach utilizing the general open systems perspective*. Arkansas. University of Arkansas.
- SAENZ, M.T. (1991). "Los directores de personal adelantan la evolución de los principales indicadores laborales para 1992", *Capital humano*, 40, 10-18.
- SAGARDOY BENGOCHEA, Juan Antonio. (1982). *Responsabilidad y balance social en las empresas españolas. I Jornadas de estudio sobre economía y sociedad*. Madrid, Banco de Bilbao.
- SAINZ DE MIERA, A. (1980). "El balance social y política social", *Cuadernos universitarios de planificación empresarial*, VI, 389-393.
- SAINZ, Javier. (1990). *La auditoria social. Nuevas tendencias de gestión de recursos humanos*. Bilbao, Universidad de Deusto.
- SALAS PUIG, José Maria. (1980a). *Balance social. Possibilitats y experiencies. Análisis de la normativa legal francesa*. Barcelona, Universidad Central de Barcelona.

- SALAS PUIG, José María. (1980b). "Normativa legal francesa del balance social", *Cuadernos universitarios de planificación empresarial*, VI, 381-388.
- SALAS PUIG, José María. (1982). *Los indicadores sociales objetivos como unidad operativa de contabilidad social. I Jornadas de estudio sobre economía y sociedad*. Madrid, Banco de Bilbao.
- SALAS PUIG, José María. (1983). *Reflexiones acerca de la construcción de un modelo operativo. Balance social. Ponencias y comunicaciones al I Congreso AECA*. Madrid, Instituto de planificación contable, Ministerio de Economía y Hacienda.
- SALBU, S.R. (1993). "Corporate social responsiveness: choosing between hierarchique contractual control", *Journal of business ethics*, 12, 27-35.
- SÁNCHEZ ASIAIN, José Angel. (1982). *Sesión de clausura. I Jornadas de estudio sobre economía y sociedad*. Madrid, Banco de Bilbao.
- SÁNCHEZ ASIAIN, José Angel. (1991). "La empresa como realidad estética", *Discurso ingreso en la Real Academia de Bellas Artes S. Fernando*.
- SÁNCHEZ ASIAIN, José Angel. (1992). *Reflexiones sobre la banca*. Madrid, Espasa Calpe.
- SÁNCHEZ BARDON, L. (1993). "La ética cotiza fuerte", *Dinero*, 499.
- SÁNCHEZ DEL VALLE, Manuel. (1982). *Imagen institucional y balance social en el Banco de Bilbao. I Jornadas de estudio sobre economía y sociedad*. Madrid, Banco de Bilbao.
- SÁNCHEZ, J. "La auditoria laboral", *Capital humano*, 37, 28-37.
- SANTANA MOTOR. (1993) *Memoria social. Datos para un balance social*.
- SANYAL, R.N. y NEVES, J.S. (1991). "The valdez principles: implications for corporate social responsibility", *Journal of business ethics*, 10, 883-890.
- SAVIEM. (1977). *Balance social de Saviem 1977*.
- SCHAEFFER, Klaus. *El balance del Kolner bank. Un ensayo de rendición de cuentas sociales en un Instituto de crédito alemán. I Jornadas de estudio sobre economía y sociedad*. Madrid, Banco de Bilbao.
- SCHEIN, E.H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona, Plaza y Janes editores.

- SCHWARTZ, Pedro. (1982). *La empresa como soporte de la visión empresarial. I Jornadas de estudio sobre economía y sociedad*. Madrid, Banco de Bilbao.
- SCHWEIZER, R. (1990). "Die gesellschaftliche akzeptanz des unternehmens als voraussetzungen fuer die wettbewerbsfaehigkeit. ansaetze zu verbesserung", *Unternehmung*, 44, 340-349.
- SEBBAN, W. (1982). *El balance social en el Credit Lyonnais. I Jornadas de estudio sobre economía y sociedad*. Madrid, Banco de Bilbao.
- SEMLER, R. (1993). *Radical. El éxito de una empresa sorprendente*. Barcelona, Plaza y Janes.
- SENARCLENS, Marina de. (1982). *El balance social en Alemania y Suiza. I Jornadas de estudio sobre economía y sociedad*. Madrid, Banco de Bilbao.
- SERRANO MARTÍNEZ, J. (1981). *El balance social como medio de la información y gestión de empresa*. Madrid, Universidad Complutense, Facultad de C.C.E.E. y Empresariales.
- SERRE, Guy de la. (1977). "Difficultés de la consolidation: l'exemple de Moët-Hennessy. Sommaire. Le bilan social", *Revue française de gestion*, 12-13, 132-134.
- SERVICIO DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS DE TELEFÓNICA. (1989). *Balance social 1986-1988. Telefónica*. Madrid, Servicio de publicaciones de Telefónica.
- SERVICIO SINDICAL DE ESTADÍSTICA. (1977). *Una encuesta sobre gestión social en la gran empresa*. Madrid, Ediciones y publicaciones populares.
- SETIÉN SANTAMARÍA, María Luisa. (1993). "Reflexiones metodológicas para la elaboración de un sistema de indicadores socioeconómicos metropolitano", *Boletín de estudios económicos*, XLVIII 148, 97-121.
- SINGER, S.A. (1975). *Balance social de Singer S.A.*
- SKEEL, S. (1990). "There's gold in giving", *Management today*, 80-84.
- SMITH, S.M. y ALCORN, D.S. (1991). "Cause marketing: a new direction in the marketing of corporate responsibility", *Journal of consumer marketing*, 8, 19-35.
- SOLÉ MARINÓ, José Manuel. (1982). *Mercados financieros y balance social. I Jornadas de estudio sobre economía y sociedad*. Madrid, Banco de Bilbao.

- SPENCER, B.A. y TAULOR, G.S. (1987). "A within and between analysis of the relationship between corporate social responsibility and financial performance", *Akron business and economic review*, 18, 7-18.
- STEAD, W.E. ; STEAD, J.G. y GRAY, E.R.(1990). "Toward an operational model of corporate social performance", *Advanced management journal*, 55, 19-24.
- SUÁREZ GONZÁLEZ, Fernando. (1982). *Aspectos laborales del balance social de la empresa. I Jornadas de estudio sobre economía y sociedad*. Madrid, Banco de Bilbao.
- SUDREAU, P. (1975). *Informe del comité de estudio para la reforma de la empresa*. Madrid, Mapfre.
- SWANSON, Diane L. (1995). "Adresing a theoretical problem by reorineting the corporate social performance model", *Academy of management review (AMR)*, 20, 43-64.
- TAKALA, T. (1990). "Research paradigms of managerial work and business social responsibility-atrial to developpe new perspective", *University of Jyvaskyla. Dept. economics and management*, 100, 1-27.
- TEA-CEGOS. "Cuadro de mando social interno", 3.
- TEA-CEGOS. "Cuadro de mando de la función social", 8.
- TEA-CEGOS y ARSUAGA Y NAVASCUES, E. "Ley francesa de balance social", 5.
- TEA-CEGOS. "La responsabilidad social de la empresa. Análisis comparativo", 5.
- TEA-CEGOS y SOZIALBILANZ HEUTE. (1977). "Recomendaciones del grupo de trabajo "Sozialbilanz-praxis". La conformación actual del balance social de la empresa", 19.
- TEA-CEGOS y PERETTI, J.M. "La elaboración del balance social en las empresas francesas", 18.
- TEA-CEGOS. "Empresa y prograso, Cuadro de mando social", 16.
- TEA-CEGOS. "Las cuentas sociales de A B T.", 12.
- TEOH, H.Y. y SHIU, G.Y. (1990). "Attitudes towards corporate social responsibility and percept importance of social responsibility information characteristics a decision context", *Journal of business ethics*, 9, 71-77.

- TEPLA, K. (1992). "Conceptual models of corporate moral development&corporate social responsibility", *Research bulletin; Timbergen Institute*.
- TERMES CARRERA, Rafael. (1982). *Responsabilidad social de la banca. I Jornadas de estudio sobre economía y sociedad*. Madrid, Banco de Bilbao
- TERMES CARRERA, Rafael. (1993). "El renacer dela ética económica", *Dinero*, 499.
- THOMPSON, J.K. y SMITH, H.L. (1991). "Social responsibility and small business", *Journal of small business management*, 29, 30-44.
- TINKER, T.; LEHMAN, C. y NEIMARK, M. (1991). "Falling down the role in the middle of the road: political quietism in corporate social reporting", *Accounting, auditing and accountability journal*, 4, 28-54.
- TOR, Jean Louis y PERETTI, Jean Marie. (1977). "Faut-il des sociétés de responsabilité illimité?. Sommaire. Le bilan social.", *Revue française de gestion*, 12-13, 19-29.
- TRIOLAIRE, G. (1988). *L'entreprise et son environnement économique*. Paris, Editions Sirey.
- TUA PEREDA, J. (1989). "Información pública y sistema informativo de las entidades de depósito", *Revista española de financiación y contabilidad*, 18,58, 1-3, 97-128.
- VALCARCEL MARTÍNEZ, J. (1982). "Auditoria de gestión", *Alta dirección*, 81-84.
- VALLE, R. (1980). "Un modelo de balance social para la Universidad", *Economía industrial*, 196, 54-91.
- VELA SASTRE, E. (1978). "El balance social de la empres", 21-24.
- VERDÚ SANTURDE, A. (1977). "Costes empresariales y costes sociales", *Alta Dirección*, 71, 37-44.
- VERMOT-GAUD, C. (1986). *La politique sociale de l'entreprise*. Paris, Editions hommes et techniques.
- VIDRIERAS DE LLODIO S.A. (1979). *Balance social Vidrieras de Llodio S.A.*

- VIZCAÍNO, J.M. (1983). "Función social y problemática humana de los dirigentes empresariales en entornos cambiantes", *Boletín de estudios económicos*, 120, 7-17.
- VOGEL, D. (1991) "It's not nice to fool business ethicists", *Business and society review*, 23-32.
- WALLE, A.H. (1991). "Should companies support causes: a strategic analysis", *Management decision*, 29, 47-52.
- WATSON, CH.E. (1991). "Managing with integrity: social responsibilities of business seen by America's ceos", *Business horizons*, 34, 99-109.
- WATSON, T.J.JR. (1992). *Una empresa y sus credos. Las ideas que contribuyeron a formar*. Madrid, McGraw-Hill.
- WEBER, E. (1993). *Frases célebres de grandes hombres de negocios*. Madrid, Ediciones temas de hoy.
- WEISS, D. (1993). *La función de los recursos humanos*. Madrid, Ciencias de la dirección.
- WERTHER, W.B. y DAVIS, K. (1987). *Administración de personal y recursos humanos*. México, McGraw-Hill de México.
- WOKUTCH, R.E. (1990). "Corporate social responsibility japanese style", *Academy of management executive*, 4, 56-74.
- WOOD, D.J. (1991a). "Toward improving corporate social performance", *Business horizons*, 34, 66-73.
- WOOD, D.J. (1991b). "Corporate social performance revisited", *Academy of management review (AMR)*, 16, 691-718.
- WOOD, Geoffrey E. (1982). *La conveniencia de los precios de mercado y la no conveniencia de los balances sociales. I Jornadas de estudio sobre economía y sociedad*. Madrid, Banco de Bilbao.
- WOOT, Philippe. (1992). "La empresa y la ética", *Acción empresarial*, 146, 30-34.
- YAMAGAMI, T. (1991). "A note of corporate social disclosure in Japan", *Accounting, auditing and accountability journal*, 4, 28-54.
- YBARRA CHURRUCA, Emilio de . (1982). *Sesión de apertura. I Jornadas de estudio sobre economía y sociedad*. Madrid, Banco de Bilbao.

- ZORK, A. (1995). "Can investors with a conscience change corporate America?",
Co-op America quarterly, 36, 10-11.