

# Comunicación corporativa: Memoria Anual versus Balance Social

Komunikazio korporatiboa: Urteko memoria versus  
Balantze Soziala

Corporate Communication:  
Annual Report versus Social Balance

*Manuel Palencia-Lefler Ors<sup>1</sup>*

zer

Vol. 13 – Núm. 24

ISSN: 1137-1102

pp. 363-384

2008

*Recibido el 1 de octubre de 2007, aprobado el 23 de enero de 2008*

## Resumen

Aunque algunos académicos y profesionales de la comunicación consideran que la Memoria Anual y el Balance Social vienen a ser lo mismo, existen diferencias sustanciales que matizan ambos formatos. Por ello, deberían recibir un tratamiento científico, académico y profesional mínimamente diferenciado. Es cierto que tienen objetivos comunicativos similares –transmitir credibilidad social y financiera a determinados públicos de la organización– pero, al mismo tiempo, cumplen funciones complementarias, y en algunos casos, distintas. También es cierto que en los años 70 el Balance Social tenía en España una razón de ser, mucho más arraigada que ahora, mientras que la Memoria Anual, de influencia anglosajona, tardó en imponerse en las empresas e instituciones públicas a lo largo de los 80 y 90 –las vicisitudes históricas también ayudan a comprender la actual situación–. La realidad es que la Memoria Anual ha asumido hoy un papel hegemónico en la comunicación corporativa de rendición de cuentas, desaprovechando las grandes posibilidades que le ofrece el Balance Social en cuanto a rigor y análisis de los hechos privados y públicos de la organización.

**Palabras clave:** Memoria Anual · Balance social · Comunicación corporativa

---

<sup>1</sup> Universitat Pompeu Fabra, manel.palencia@upf.edu.

## **Laburpena**

Komunikazio alorreko akademiko eta profesional zenbaitek Urteko Memoria eta Balantze Soziala gauza bera dela uste badute ere, formato biak bereizten dituzten ezberdintasun nabarmenak daude. Horregatik, tratamendu zientifiko, akademiko eta profesional bereizia jaso beharko lukete. Antzeko komunikazio-helburuak dituztela egia bada ere –erakundeko zenbait publikori sinesgarritasun sozial eta finantzarioa adierazi–, aldi berean funtzio osagarriak eta, zenbait kasutan, ezberdinak betetzen dituzte. Halaber, Balantze Sozialak 70ko hamarkadako Espainian gaur egun baino arrazoi sendoagoa zuen izateko, eta Urteko Memoriak, eragin anglosaxoikoa, enpresa eta erakunde publikoetan ezartzeko denbora asko behar izan zuen 80 eta 90ko hamarkadetan zehar –gorabehera historikoek egungo egoera ondo azaltzen dute–. Gaur egun Urteko Memoriak paper nagusia bereganatu du komunikazio korporatiboan kontuak emateko orduan, Balantze Sozialak erakundearen gertaera pribatu zein publikoaren azterketari eta zorroztasunari dagokienean eskeintzen dizkion aukera handiak alferrik galduz.

**Gako-hitzak:** Urteko memoria · Balantze soziala · Komunikazio korporatiboa

## **Abstract**

Although some academics and professionals of the Communication consider that the Annual Report and the Social Balance are the same thing, there are substantial differences to explain in detail both formats. In this way, both formats should receive a scientific, academic and professional treatment differentiated. It is certain that they have similar communicative objectives –to transmit social and financial credibility to certain publics of the organization– but, at the same time, they complete complementary functions, and in some cases, different. It is also certain that in the 70's the Social Balance had in Spain existence reasons, much more ingrained than now, while the Annual Report, with Anglo-Saxon influence, it was imposed in the companies and public institutions throughout the 80's and 90's –the historical vicissitudes also help to understand the current situation–. The reality is that the Annual Report has assumed today a dominant paper in the corporate communication, wasting the big possibilities the Social Balance offers as for rigor and analysis of the private and public facts of the organization.

**Keywords:** Annual Report · Social Balance · Corporate Communication

## 1. La Memoria Anual

Cuando se habla de Memoria Anual algunas organizaciones entienden que se trata de esa publicación casera que se hace una vez al año, de pocos ejemplares y de uso interno, que detalla la contabilidad de la organización y las actividades más destacadas, y que debe depositarse ante las instancias administrativas que así lo exigen por ley. Pero la Memoria Anual que aquí se va a tratar es aquella publicación de prestigio y de múltiples usos que, a la postre, se convierte en uno de las publicaciones que mejor refleja lo que es y pretende ser la organización.

Seguramente es la técnica de relaciones públicas más aceptada en el entorno de las organizaciones, una de las más representativas de la disciplina. Es una técnica que pretende informar y comunicar directamente a sus públicos con mensajes claramente intelectuales, y por ende, justificativos y razonados. La preparación de la Memoria Anual es una de las funciones principales del departamento de relaciones públicas de la organización o de su agencia asesora. Y seguramente es la técnica que más tiempo ocupa al relaciones públicas que trabaja en la organización –algunos autores afirman que supera el 13% de su tiempo laboral anual–.<sup>2</sup>

El objetivo principal de una Memoria Anual<sup>3</sup> es proporcionar la información anual más relevante sobre la organización a una selección natural de públicos internos y externos. Es una técnica ligada a las *relaciones públicas financieras*, y representa, pues, la piedra angular del programa de relaciones con los socios y accionistas, aunque su utilidad va mucho más allá de esos públicos concretos. La Memoria Anual puede ser, sin duda, la tarjeta de presentación más exhaustiva con la que cuenta la organización para presentarse ante los públicos externos, por ejemplo, los clientes potenciales, los bancos y las cajas, los posibles donantes, las

---

<sup>2</sup> Bien hecha, una organización de tamaño medio, tarda casi medio año en elaborarla completamente (Grunig & Hunt, 2000: 716)

<sup>3</sup> Mientras que el Diccionario de la Real Academia Española sólo afirma que una “memoria” es una “exposición de hechos, datos o motivos referentes a determinado asunto”, el *Gran Diccionari de la Llengua Catalana* la describe con mayor precisión al referirse como “relación de los actos efectuados por una sociedad, y también del resultado económico de la actividad de éstas en un período determinado, que se pone a disposición de los socios o de las personas interesadas”. El *Websters Dictionary* afirma que una *Annual Report* es “una memoria preparada anualmente por la Dirección y que describe las características financieras y estructurales de la compañía, institución o agencia, describiendo las actividades realizadas a lo largo del año anterior” (Trad. del autor)

autoridades públicas, los grupos de presión o los medios de comunicación, entre otros.

Los objetivos centrales de una Memoria Anual deberían ser:

- a. Reafirmar, frente a todos los públicos de la organización – presentes y futuros– que la entidad ha estado bien gestionada a lo largo de ese período.
- b. Promover la confianza entre los inversores de la organización –y en el caso de las ONLs, entre los posibles donantes– mediante informaciones ciertas y contrastadas.

Antes de decidir sobre el contenido, el estilo y el carácter de la memoria, es aconsejable que aquellos que forman el equipo responsable conozcan mínimamente las características esenciales tanto del sujeto promotor –la organización– como de los sujetos receptores. Sobre todo, esto es importante cuando el sujeto ejecutor –quién realiza la acción– es externo, un asesor o una agencia de relaciones públicas. Ésta, no debe importar esquemas preconcebidos de memorias anuales que realiza para otros clientes. La Memoria Anual es un producto a medida. La estructuración del índice es una de las cuestiones básicas. En general, podrá elaborarse los contenidos de la Memoria Anual: por departamentos, por actividades, por públicos, y/o por acciones. Sea de cualquier manera, una estructura estándar de Memoria Anual contiene 6 grandes bloques de contenidos:

1. La carta de la firma auditora que corrobora que los resultados económicos de la publicación son ciertos y conformes a la verdad.
2. Los mensajes del Presidente, del Director o Gerente que presentan la Memoria y ofrecen su opinión como máximos responsables,<sup>4</sup> acompañados de una pequeña fotografía identificativa del autor del mensaje.
3. Una explicación sucinta de la visión y misión de la organización, que presenta los objetivos y valores de la entidad en su entorno.
4. Un informe sobre los servicios y actividades durante el período.
5. Un balance de la gestión administrativa durante el período.

---

<sup>4</sup> Es el momento de máxima sinceridad, donde se transmite el mensaje corporativo. Incluso cuando el ejercicio no ha sido bueno, el hecho de tratar los problemas con sinceridad y franqueza hacen ganar en credibilidad a toda la organización.

6. Y por último y más importante, un análisis económico del cumplimiento del presupuesto de los últimos 12 meses,<sup>5</sup> en boca de los distintos departamentos, proyectos o áreas de la organización, y que concluye con la presentación del presupuesto del año siguiente. El análisis debe ser sincero, reconociendo los éxitos y los fracasos, ofreciendo todo tipo de datos comparativos y cifras totales de inversiones y gastos, ventas, impuestos liquidados o los dividendos. Por otra parte, debe ofrecer información del presupuesto del año siguiente, asumiendo el compromiso de resolver todo aquello que no pudo ser resuelto en ejercicios anteriores.<sup>6</sup>

Habitualmente, la Memoria Anual también presenta informaciones corporativas como el organigrama de la entidad, la renovación de cargos directivos, la evolución de los accionistas o la localización de sus oficinas y sucursales, con datos identificativos y de contacto. También puede ofrecer datos relevantes de la historia de la entidad del último año, mostrando la cara crítica –y constructiva– del resultado de cada una de las acciones que estaban programadas hacia los empleados o a la propia comunidad, haciendo un sincero balance de responsabilidad social corporativa. También es cierto que la Memoria Anual puede ir más allá. Un ejemplo lo tenemos en la mayoría de organizaciones norteamericanas que sí van más allá y ofrecen, entre las informaciones iniciales, el listado de los principales ejecutivos y sus retribuciones, el nombre de los accionistas más destacados y sus ganancias, o el listado de donantes y sus donativos.<sup>7</sup>

Ante la pregunta de quién debe realizar una Memoria Anual, todas las organizaciones pueden –y deben– realizarla con carácter general. Así, las empresas de servicios o la industria manufacturera, el transporte, una ONG, o un Ministerio, independientemente de su volumen de facturación o de la cantidad de socios y miembros, consideran a la Memoria Anual una buena herramienta de presentación pública. De todas formas, el interés por ejecutarla es doble. Por una parte, existe obligación legal de presentar los datos

---

<sup>5</sup> En el ámbito español, la obligación en la rendición de cuentas se traduce, principalmente, en el Balance y en la Cuenta de Pérdidas y Ganancias.

<sup>6</sup> De la objetividad, rigurosidad y exactitud de los datos y sus valoraciones, dependerá la credibilidad de toda la publicación. Intentar “maquillar” los números sólo puede traer problemas, que más tarde o más temprano saldrán a la luz. Engañar a la opinión pública trae graves consecuencias.

<sup>7</sup> Es conocido el rechazo de muchas organizaciones españolas ante la oportunidad de dar a conocer los nombres y las retribuciones de los principales directivos y accionistas. Tan sólo la Banca española está por la labor.

económicos<sup>8</sup> ante la Administración Pública. Pero de otra, existe una necesidad de comunicar a todos los públicos de la organización los resultados económicos y sociales del año. Así pues, las organizaciones deben aprovechar esa obligación legal para convertirla en obligación institucional, invirtiendo la obligación, es decir, centrando los esfuerzos en realizar una Memoria Anual completa, de amplia publicación, que al mismo tiempo pueda ser aprovechada para ser presentada parcialmente ante la Administración Pública.

En cuanto a la periodicidad de la Memoria Anual se presenta habitualmente siguiendo el ejercicio fiscal generalmente establecido –de enero a diciembre, o de noviembre a octubre–, o siguiendo el ejercicio académico –de septiembre a agosto– (Palencia-Lefler, 2003: 8).

La preparación de toda la documentación debe realizarse a lo largo del año en curso, aunque la elaboración definitiva tiene que realizarse en los primeros 2 meses del año siguiente, con objeto de poderla presentar ante los órganos internos competentes para su aprobación y posterior presentación pública, todo ello dentro del primer semestre del año siguiente.<sup>9</sup>

Su vigencia es anual y está al servicio de los intereses de aquellos públicos interesados en su consulta, convirtiéndose en el elemento comparativo básico de la evolución histórica de sus datos económicos y sociales. Cabe decir que mientras compila toda la información social y económica de un año, está ayudando a crear el fondo histórico y documental de la organización.

En ese sentido, en un sentido amplio de sujetos receptores de esta técnica, deben entenderse como destinatarios de la Memoria

---

<sup>8</sup> En la mayoría de legislaciones mercantiles del mundo, las organizaciones están obligadas a presentar sus cuentas anuales ante algún registro público, departamento o comisión. Toda organización que tenga personalidad jurídica y un número de identificación fiscal tiene la obligación legal de presentar una memoria ante las autoridades –a excepción de algún tipo de asociación–. La Memoria Anual puede ser requerida tanto por el Ministerio o Consejería de Economía, el de Justicia o la Comisión de Mercado de Valores. Las organizaciones sólo están obligadas a presentar los informes contables más destacados y la carta de un auditor que confirme esos datos. Normalmente, la administración pública no exige ningún otro documento explicativo o gráfico sobre la historia de la entidad, su misión, sus miembros, los acontecimientos más destacados del año o la opinión de directivos o empleados.

<sup>9</sup> Una de las críticas a la técnica de la Memoria Anual se fundamenta en la pérdida de interés informativo que puede tener un documento que habla de tanto tiempo atrás. Tan solo si la costumbre legal y social establecida de presentarla públicamente con un margen tan amplio se redujera sustancialmente a 2 meses como máximo –algunos bancos españoles presentan su memoria en julio o septiembre del año siguiente– quizás conseguiría un interés popular más extendido.

Anual a todos los públicos internos de la empresa –accionistas, empleados, dirección, socios, voluntarios– y a los públicos externos con mayor vinculación a lo largo de ese año –administración pública y legisladores, proveedores, consumidores, clientes, familiares, donantes, etc.– decisión que podrá tomarse adecuadamente si la organización cuenta con un elaborado mapa de públicos que le permita hacer un primer análisis, y un actualizado Directorio Dinámico de Públicos que le permita pensar en una distribución precisa y rentable. Así, dependiendo del tipo de organización y de la “voluntad de relacionarse” con sus públicos, la Memoria Anual puede ser objeto de relación con líderes de opinión, periodistas locales, publicaciones comerciales, bibliotecas, profesores universitarios de ciencias sociales (comunicación, administración de empresas, derecho, economía, sociología), bancos y cajas, instituciones religiosas, ONLs, y las personas y organizaciones más destacadas de la comunidad próxima.

Pero es obvio que los socios, los accionistas, los potenciales inversores y los analistas financieros son los públicos que buscarán información con mayor precisión. Seguramente, estudiarán la Memoria Anual de una empresa antes de comprar o vender acciones, o prescribir positiva o negativamente sobre su valor. Todos estos públicos consideran que la Memoria Anual puede ser la evidencia de una buena dirección, el mejor indicador de la rentabilidad potencial de las acciones (Grunig & Hunt, 2000: 716-727).

En cuanto al diseño gráfico de la publicación, la Memoria Anual debe proyectar el carácter de la organización y no el del diseñador gráfico o el del fotógrafo. Debe evitarse el “arte por el arte” porque no hay que olvidar que su propósito es, ante todo, transmitir información. En ese sentido, la información resultante debe ser precisa e inteligible, y para ello podrá usarse información gráfica que complementen al texto escrito, pero siempre ocupando un espacio complementario, y no al revés. Se pretende ofrecer una imagen de “vigor” empresarial, lo que no debe confundirse con una imagen presuntuosa.<sup>10</sup> Las fotografías, gráficos, mapas, planos e ilustraciones, deben desconcentrarse y distribuirse por todas las páginas para dar variedad al texto, pero evitando la impresión de un catálogo de productos o servicios. La Memoria Anual no es una

---

<sup>10</sup> La realidad es que algunas empresas se exceden con el material gráfico, creyendo que éste les proyectará una imagen de mayor poder. El diseñador gráfico será el encargado de conseguir un equilibrio que permita mostrar la austeridad presupuestaria que todos los públicos le exigirán en algún momento.

revista o un magazín que puede informar de cualquier cosa y utilizar los materiales gráficos para convencer allí donde no convence la palabra. En cuanto a la extensión,<sup>11</sup> la mayoría de las Memorias Anuales varían entre las 16 y las 96 páginas, un margen excesivamente amplio y arbitrario, y que debería reducirse a un formato estándar entre las 32 y las 48 páginas (Palencia-Lefler, 2003: 9). Las memorias anuales también pueden apoyarse en las nuevas tecnologías, complementando el documento escrito con CDs o DVDs que aporten entrevistas, desarrollo de actos o inauguraciones, con un lenguaje audiovisual más atractivo y más potente acorde a los tiempos actuales.<sup>12</sup> Otra cosa es pensar en un formato completamente digital, tal como ya se ha planteado anteriormente para los boletines o las revistas. Será una decisión estratégica de la dirección que, con el objetivo de reducir costes, puede plantear la substitución del papel por el CD o Internet. Valgan las mismas explicaciones que se ofrecieron en las páginas anteriores, que consideran que la versión en papel tiene un espacio necesario en las relaciones de la organización con sus públicos.

En cuanto al estilo literario, la Memoria Anual debe seguir las reglas básicas de la comunicación –no es una novela–. Es decir, redacción periodística atractiva, sintética, que va al grano, y que utiliza títulos y subtítulos gradualmente. También es importante que el producto final tenga unidad de redacción, unidad de estilo, es decir que, aunque exista un equipo redactor, la redacción final de todo el documento se debe a un solo autor o director de equipo. No debe dar la sensación de un conjunto de artículos, cartas, reportajes o datos de “corta y pega” realizado por múltiples autores, departamentos o grupos.

En cuanto al idioma, las memorias anuales suelen presentarse en la lengua preferencial de la organización, aunque a veces se ven obligadas a presentar una segunda lengua territorial (castellano, catalán, euskera, galego) o una tercera lengua global, como el inglés. Como el resto de publicaciones en relaciones públicas, el responsable tendrá que decidir sobre la conveniencia de editar la Memoria en

---

<sup>11</sup> Uno de los factores que afectan al número de páginas es la pretensión de otorgar a la Memoria Anual una vida útil más allá de una simple revista, que se lee por primera y última vez. Si se pretende que el documento sea de referencia obligada, tipo anuario, la extensión será, evidentemente, superior.

<sup>12</sup> La utilización de materiales audiovisuales como complemento a una obra gráfica no ha tenido nunca éxito en el mundo editorial. Tampoco es una excepción en las memorias anuales y algunas empresas lo han intentado. Mientras que el lector puede “releer el papel”, no hace lo mismo con el sonido o la imagen.



varios idiomas o editar varias memorias independientes, cada una en un idioma.

Como es obvio, al alto coste de producción y distribución de una Memoria Anual debe añadirse el elevado esfuerzo físico e intelectual en su elaboración. En ese sentido, es conveniente que el equipo responsable conozca de antemano el presupuesto para llevarla a cabo. De esa manera, podrá decidir sobre aspectos relevantes, entre los que destacan los ya tratados anteriormente (contenidos, grafismo, extensión total, idiomas, número de ejemplares). Este último es el más relevante en el ámbito de presupuesto. Por ello será esencial decidir sobre el tipo de publicación, que afecta directamente sobre los públicos a los cuales se pretende enviar (sólo accionistas y autoridades, o también a los empleados y a múltiples públicos externos seleccionados).<sup>13</sup>

La presentación pública de la Memoria Anual –y su posterior distribución entre los públicos seleccionados– es una de las tareas clave del departamento de relaciones públicas. Es obvio que la presentación de la Memoria, sobre todo para las grandes compañías que cotizan en bolsa, es todo un acontecimiento que supera la simple presentación de unos textos. De hecho, “los medios de comunicación, especialmente aquellos especializados en información económica, cubren y difunden ampliamente la presentación de resultados del ejercicio, por lo que el hecho de presentación de las cuentas se convierte no sólo en una acción básica del plan anual de comunicación y relaciones públicas de una empresa, sino que forma parte a través de su repercusión en los medios de comunicación de un acto regulador del mercado financiero” (Arceo, J.L., 2004: 210).

Un breve apunte sobre la financiación de la Memoria Anual. La organización debe asumir la totalidad del coste, no debe contar con ningún patrocinio de empresas externas, con objeto de no desvirtuar el sentido máximo de una Memoria Anual.<sup>14</sup> Antes de compartir la contraportada con 15 logotipos de patrocinadores, se debe pensar en disminuir la calidad gráfica y el tiraje hasta que los costes sean asumibles exclusivamente por la organización.

---

<sup>13</sup> En ocasiones, y dadas las dificultades presupuestarias de muchas organizaciones, se buscan alternativas a la inevitable decisión de “reducir” públicos receptores. Así, antes de decidir suprimir 6.800 ejemplares para 800 empleados y 6.000 receptores externos, se puede diseñar una Memoria Anual resumida y de bajo coste para todos ellos, manteniendo la versión ampliada para los públicos de mayor interés (socios y accionistas, autoridades).

<sup>14</sup> Puede hacerse, quizás, una excepción con la subvención pública, siempre y cuando sea una aportación puntual y quede reflejado en la contraportada mediante el argumento justificativo de “...ha sido posible gracias a la colaboración de...”

Vale la pena destacar una excelente iniciativa respecto a las Memorias Anuales que tuvo el extinto Ministerio de Información y Turismo español en 1976. Por Orden Ministerial de 3 de febrero de 1976 (BOE, núm. 61, de 11 de marzo) instituyó el Premio Nacional de Relaciones Públicas “Baltasar Gracián”, destinado a premiar la mejor Memoria Anual de actividades de cualquier ente público o privado, como instrumento de relaciones públicas.<sup>15</sup> La primera y única Memoria Anual premiada fue la que presentó el Ministerio de Obras Públicas. La lástima es que la iniciativa duró demasiado poco. Actualmente, otras instituciones promueven la elaboración de Memorias Anuales como técnica de relaciones públicas.<sup>16</sup>

En ocasiones, se producen algunas disfunciones en la propia organización cuando se realiza la Memoria Anual, sobre todo conflictos internos por la selección del contenido que tiene que publicarse, qué departamento verá más reconocida su labor o cuál se verá relegado. También, en algunas ocasiones la Memoria Anual es utilizada para alimentar el ego de los ejecutivos de la organización o para aumentar ficticiamente su volumen de negocio, engañando a sus lectores y ejerciendo, por ende, unas relaciones públicas deshonestas (Cutlip & Center, 2001: 357). Aún así, las Memorias Anuales de los últimos años han ganado en informalidad, en una mayor atención a los empleados y a la responsabilidad social de la

---

<sup>15</sup> Es conveniente destacar algunos fragmentos de esa Orden Ministerial. En su preámbulo anuncia que “las relaciones públicas es una nueva e importante manifestación del fenómeno de la comunicación social cuyo fomento y ordenación corresponden al Ministerio de Información y Turismo. Buena prueba de ello es la presencia de sus estudios en la Universidad y el Decreto 1092/1975, de 24 de abril, por el que se crea el Registro Oficial de Técnicos de Relaciones Públicas, como primera medida adoptada al objeto de conseguir un censo de las personas profesionalmente dedicadas a esta actividad y proceder, luego, a determinar unas normas legales de profesionalidad y de actividad, así como la creciente utilización profesional y técnica de las relaciones públicas en los ámbitos de la empresa privada y de la administración del Estado.[...] Pero es necesario que frente a una disciplina normativa exista un reconocimiento público que estimule el trabajo y profesionalidad. Las Memorias Anuales de actividad de relaciones públicas y el Ministerio ha querido iniciar con ellas la creación de un Premio Nacional de Relaciones Públicas.” El premio se convocaba con carácter anual y se materializaba con una medalla de oro especialmente realizada para la ocasión. En el jurado figuraba el propio Ministro, y los Presidentes del Consejo Bancario, de las Cámaras de Comercio, del Sindicato Nacional de la Información, de la Asociación Nacional Sindical de Técnicos en Relaciones Públicas, el Subdirector general de Publicidad y Relaciones Públicas, el Decano de la Facultad de Ciencias de la Información de la UCM, y tres vocales más. (Palencia-Lefler, 2003: 10).

<sup>16</sup> En España destaca el Premio a la Mejor Memoria Anual que otorgan *PriceWaterhouseCoopers* y la revista *Gestión*. A nivel internacional, tan solo es necesario incorporar el término “Annual Report Awards” en cualquier buscador de Internet para que aparezcan numerosísimos e interesantes resultados con información de organizaciones públicas y privadas de todo el mundo que promueven esta iniciativa.

organización, así como en una mayor cantidad de información internacional. La asignatura pendiente sigue siendo la “humanización” del lenguaje, que debe lograr rebajar los tecnicismos y aproximarse al nivel intelectual del pequeño inversor y de cualquier persona interesada en la organización que, en general, no son expertos en economía, finanzas o contabilidad.

## 2. El Balance Social <sup>17</sup>

La primera experiencia práctica de presentar un proyecto de Balance Social en Europa la llevó a cabo Lucien Matrat, en 1955, mientras ejercía de director de relaciones públicas de la empresa Caltex (Noguero, 1988:120). De hecho, el concepto de Balance Social tiene su antecedente en el “social audit” norteamericano, en los años 60, que preconizaba que la empresa debía estar atenta a dos cosas: a su plan social interno y a su impacto en el medio ambiente externo. En esa época, distintos grupos sociales se opusieron a la política de industrialización y explotación de los recursos naturales de las empresas, haciéndolas responsables de la crisis social que atravesaba el país. Así, y bajo el concepto de Responsabilidad Corporativa y la denominación de Auditoría Social (“social audit”), se pretendía “cuantificar” en términos monetarios los beneficios y perjuicios sociales directamente relacionados con las políticas laborales (IDEA, 2001:12).

Es en 1977 cuando Francia ofreció la primera definición legal europea de Balance Social, que lo hacía necesario y obligatorio para las empresas con más de 300 empleados, tratándolo como un instrumento de información global retrospectiva, mediante el uso de ciertos indicadores referidos básicamente al ambiente social interno.

A partir de los años 70 y 80, y de manera alternativa a la Memoria Anual, empezó a utilizarse la técnica del Balance Social en el contexto de las empresas,<sup>18</sup> entendida como la presentación pública de las metas y actividades de la empresa orientadas al bien social.<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> Para el Balance Social, valgan la mayoría de indicaciones presentadas para la Memoria Anual (formatos, públicos, temporalidad, etc.). De manera expresa, se tratarán exclusivamente aquellas que necesitan de una reflexión individual o comparada.

<sup>18</sup> El concepto de Balance Social se hace extensivo exclusivamente a las empresas, entendiéndose que la administración pública y las entidades sin ánimo de lucro (primer y tercer sector) tienen asumido como propio el concepto de “social”. Éstas existen sólo para cumplir una misión “social” y no individual o personal de sus miembros. Además, los directivos, empleados, funcionarios y la propia ONL o entidad pública, renuncian a cualquier tipo de ganancia o beneficio personal en pro de la misión de la

En ese sentido, el Balance Social puede considerarse “una herramienta de la política empresarial que permite evaluar cuantitativa y cualitativamente el cumplimiento de la responsabilidad social de la empresa en términos de activos y pasivos sociales en sus ámbitos interno y externo, durante un período determinado y frente a metas de desempeño definidas y aceptadas previamente, con fines de diagnóstico del clima laboral y social, información, planeamiento de su política social y concertación con los diversos sectores con los cuales la empresa se relaciona” (IDEA, 2001:11). Tiene la función, pues, de reunir y sistematizar información correspondiente a la dimensión social de la empresa, mediante unos indicadores plausibles que presentan inequívocamente dicha dimensión social.

Así entonces, debería realizarse una clarificación sobre el adjetivo “social”: ¿qué es lo social en la empresa?. Como afirma Parra de Luna (1980:79), “la empresa es una organización motivada en su origen y funcionamiento por una serie de categorías sociales para producir algo extremadamente complejo que debe ser consumido por esas mismas categorías sociales. Lo que es social, por tanto, sólo puede ser definido, en principio, a partir de la consideración global de lo que se produce y de a quién le afecta lo producido”. El siguiente cuadro resume y delimita la dimensión social de la empresa.

**Ámbitos sociales y valores de la empresa (Parra de Luna, 1980: 79)**

Patrón valores	Salud	Seguridad	Riqueza material	Conocimiento	Libertad	Justicia	Prestigio	Conservación naturaleza	Calidad actividades
Colaboradores									
Proveedores									
Colaboradores									
Trabajadores									
Accionistas									
Poderes públicos									
Sociedad									
Clientes									

organización. Todo lo contrario que en el contexto de la empresa, donde los accionistas invierten un dinero privado para poder obtener un beneficio esperado, en ocasiones, lejos de lo “social”.

<sup>19</sup> En las presentes páginas, tan solo unas breves reflexiones sobre la conveniencia de tratar el Balance Social como algo independiente o asumido dentro de la obligación propia de una Memoria Anual. Sin duda, la perspectiva de entender el Balance Social como una técnica independiente a la Memoria Anual debe ser evaluada.

Así, y siguiendo con el discurso de Parra de Luna, “una concepción rigurosamente sistemática del Balance Social en la empresa nos obliga a plantear la siguiente alternativa” (Parra de Luna, 1980: 80):

1. O se consideran sociales todos los aspectos comprendidos en el sistema de valores de la empresa con lo cual se va hacia una concepción de lo social más amplio de la corrientemente admitida.
2. O se separan los aspectos tradicionalmente sociales por un lado (Balance Social), los económico-financieros por otro (Balance Contable) y al final se hace una síntesis de ambos o un uso paralelo de su información.
3. O bien se adopta un documento único basado en el Sistema de Valores producido y se cambia la denominación de Balance Social por la de Balance Integral.

La verdad es que existen empresas que entienden que toda su realidad es social (primera alternativa) y no ven la necesidad de publicar un documento específico denominado “Balance Social” ya que todos los valores de la empresa, incluidos los sociales, se ven reflejados en el documento *ad hoc*, la Memoria Anual. Otras empresas, pocas, entienden que parte de su realidad no quedaría reflejada en un conjunto de informes económicos y ven necesario presentar otros datos que pueden interesar a sus públicos (segunda alternativa), un documento que puede denominarse “Balance Social” o una denominación aproximada, junto al Balance o Informe Contable, en una única publicación o de forma separada. La tercera alternativa es, quizás, la más avanzada, aunque la menos utilizada. Se trataría, pues, de asumir que la Responsabilidad Social Corporativa es parte consubstancial de la evolución natural de la empresa, y ella es la que debe “pasar cuentas” ante la sociedad. En ella se incluyen todos los valores esenciales, económicos y sociales, que deben ser el referente para ser objeto de presentación pública. Así, una nueva denominación podría hacer acto de presencia en la escena de las relaciones públicas, el “Balance Integral”, o una denominación parecida. Si tenemos en cuenta, además, que algunas empresas utilizan las denominaciones “Balance Social”, “Informe Social”, “Balance Corporativo” –entre otras– sin ningún tipo de criterio sino más bien el estético –“porque tiene más gancho”, “porque queda mejor en los tiempos actuales”– no hace otra cosa que confundir a los distintos públicos de la organización.

Volviendo a la cuestión de los indicadores –uno de los elementos diferenciadores con la Memoria Anual– cabe indicar que el Balance Social ha sido utilizado, comúnmente, para diagnósticos de situación en el ámbito de la calidad de vida laboral, junto a las auditorías de gestión de las condiciones de trabajo de una organización. Así, el Balance Social podría definirse (Gil Fisa, 2004:2) como “un sistema de diagnóstico que integra los estudios analíticos que aportan información parcial sobre la situación social y económica de la empresa, incluyendo las condiciones de trabajo... la recapitulación de una serie de datos que permiten apreciar la situación de la empresa en el dominio social. El balance social, por tanto, cuantifica los datos sociales de la empresa, tal como el balance financiero cuantifica el estado de gestión de la tesorería de la misma.” Siguiendo con los principios aportados por el mismo autor, el Balance Social no puede limitarse a la acción unilateral de la dirección de la organización sino que el contenido del mismo debe ser intercomunicado e incluso co-formulado por los diferentes ámbitos sociales de la empresa. De la misma manera, el Balance Social tendría que registrar el sistema de valores culturales y sociales de la empresa (salud, seguridad, justicia social, poder, autorrealización, etc.) bajo un patrón universal de referencia para ejercer su función evaluadora. Debería, pues, garantizarse la calidad de la información del documento resultante, ya que una empresa no puede estar gestionada y dirigida si no posee un sistema de información social satisfactorio.

Para Gil Fisas, los indicadores más convenientes para llevar a cabo un Balance Social y que permiten un análisis pormenorizado de los diferentes aspectos que determinan los temas clave del contexto social en el que se ubican las empresas serían:

- empleo
- remuneraciones
- salud laboral
- organización del trabajo
- desarrollo de los recursos humanos
- medio ambiente
- programa de acción social.

Para una correcta comprensión de ese interesante trabajo, sirva la observación de uno de esos indicadores, concretamente el

referido al desarrollo de los recursos humanos, como botón de muestra.

Elementos	Factores Determinantes	Indicadores Estandarizados
<i>Desarrollo de los recursos humanos</i>		
<b>Contenido del trabajo</b>	Creatividad Utilidad de los productos Identificación con los productos Satisfacción	
<b>Promoción</b>	Política y sistemas de promoción del personal Antigüedad Capacitación Reciclaje Formación continua	% personal promocionado por antigüedad (económica y otros sistemas de promoción) % personal afectado por promoción en el trabajo, sin estar asociado a un nivel de mando % personal promocionado, en general
<b>Formación</b>	Nivel de educación, planes de formación, presupuesto, etc.	% Trabajadores analfabetos Id. Estudios primarios Id. Formación profesional I y II Id. Estudios medios Id. Estudios superiores % Trabajadores que reciben formación inicial reglada en la empresa. % Trabajadores que reciben formación continua % Hora dedicadas por la empresa a formación dentro y fuera de la misma

*Gil Fisas (2004:8)*

Respecto a los datos resultantes del Balance Social cabe indicar que se espera de ellos que sean cifrables, aunque en ocasiones el formato final no sea cifrable por causas comunicativas obvias. Lo que sí es imprescindible es que dichos datos representen las áreas más relevantes de las relaciones entre la empresa y su entorno, presentando los costes y los beneficios de cada una de ellas, confrontándolos con los presupuestos previamente definidos, presentándolos en términos de déficit o superávit.

Además, el Balance Social debe presentar la información de las distintas ediciones anuales de forma comparada, con los parámetros necesarios para la correcta comprensión del lector. De esa manera, la comparación con otros períodos, de pasado y/o de futuro, puede justificar y/o comprometer a la organización con sus objetivos

sociales.<sup>20</sup> Bien es cierto que la información en formato narrativo también puede lograr cotas de trascendencia pero nunca logrará alcanzar a la información que se sustenta en cifras, y aún más, que marca tendencias pasadas y/o futuras. Para ello, cabe recordar que será siempre necesario la inclusión de comentarios que expliquen las causas de dichas variaciones.

Por otra parte, y a diferencia de la Memoria Anual, que principalmente se dirige a públicos externos, el Balance Social se dirige tanto a públicos internos como a externos. Así, y a través del Balance Social, los públicos internos de una organización tienen la posibilidad de:

- conocer las distintas políticas sociales y medioambientales de la organización a la que pertenecen.
- conocer los planes futuros que pueden afectarles en su relación laboral y los criterios que la dirección ha decidido.
- conocer la opinión de terceros respecto a la organización, sus productos y su actuación en el ámbito social.
- averiguar lo que la organización a la que pertenecen realiza por la comunidad, así como el detalle de lo gastado en las diferentes actividades.

Por el contrario, a través del Balance Social, los públicos externos de una organización tienen la posibilidad de:

- averiguar qué programas tiene la organización para ayudar a la comunidad en diversas áreas.
- conocer los esfuerzos que se realizan para mejorar el impacto ambiental y cómo éstos se van traduciendo en logros -o no- con el transcurso del tiempo.
- conocer los diferentes aspectos y características del grupo humano que compone la organización, así como la evolución comparativa que presentan sus indicadores. (IDEA, 2001:19)

De alguna manera, los públicos internos tendrán mayor interés en aquellas informaciones de políticas sociales que les afectan directamente, informaciones que suelen caracterizar mayoritariamente a los Balances Sociales frente a las Memorias

---

<sup>20</sup> Mediante la inclusión de indicadores y tablas comparativas, se podrá ver cómo evolucionan esas políticas en el tiempo, en términos de proporción de los recursos manejados, y en función de otros aspectos que puedan requerir cambios en las políticas sociales de las instituciones (IDEA, 2001:12).



Anuales. Eso no impide la existencia de algunas excepciones. Es el caso de Memorias Anuales muy completas, de organizaciones muy comprometidas con sus empleados y accionistas, que asumen el compromiso de informar extensamente sobre dichas políticas internas y su evolución.

### 3. Memoria Anual versus Balance Social

A medida que avanza la globalización, las exigencias de transparencia en el contexto de las organizaciones y sus públicos son más importantes. Sobre todo por la interrelación de la actividad de sus distintos actores. Por ese motivo, es obvio que la sociedad requerirá mayor información pública de las organizaciones, exigiendo mayor claridad respecto a la Responsabilidad Social Corporativa que tanto proclaman. Y requerirá mayor nivel de “revelación”, de “cuantificación” y de “detalle” respecto de sus políticas sociales.

Así, los distintos sistemas fiables de medición y control de parámetros de actividad corporativa con trascendencia social (Wenceslao, 2005:7) como es el caso del Balance Social u otros alternativos (memorias sociales o de reputación corporativa, triples balances económico-sociales y ambientales, informes de responsabilidad social, entre otros) son la clave para una correcta comunicación de la organización con sus públicos. Para Wenceslao, las principales utilidades económicas de esta comunicación son:

- Potenciación de los valores de confianza, proximidad, claridad y calidad en las relaciones de la organización con los clientes, empleados, accionistas y la sociedad en general.
- Consolidación de la reputación de las marcas y otros activos inmovilizados inmateriales.
- Conformación de un modelo integrado de reputación corporativa, con el objetivo económico de general valor a largo plazo.

El mismo autor defiende que “no existen instrumentos unívocos de comunicación a mercados y accionistas de las actuaciones sociales, medioambientales y éticas de las corporaciones; tampoco es unívoco el sistema de medición, control y auditoría de RSC (...) La publicación de cuentas sociales es deseable, pero es voluntaria en las empresas españolas, salvo que por el juego del principio autorregulador lleguen a imponerse estas obligaciones en el marco de autonomía de la voluntad propia del contrato social, siguiendo las mejores prácticas de *governance*” (Wenceslao, 2005:8).

Ahora bien, a la hora de seleccionar el instrumento informativo adecuado –una Memoria Anual, un Balance Social, u otras denominaciones– será esencial analizar sus objetivos comunicacionales. En líneas generales, todo parece indicar que el Balance Social es una técnica que cuantifica con mayor precisión, basa su credibilidad en un mayor número de indicadores, mediante un estilo más esquemático, todo ello marcado por sus orígenes ligados al contexto de la auditoría. Será, pues, un formato ideal para afrontar las necesidades comunicativas de los públicos internos y de algunos públicos externos más exigentes. Además, y según algunos expertos y consultores, el Balance Social “ideal” busca la participación de los públicos internos en su elaboración, lo que lo convierte en una técnica de comunicación bidireccional asimétrica –cosa que no se puede decir, en principio, de la Memoria Anual–.

Por el contrario, la Memoria Anual pone mayor énfasis en las palabras y en apoyos fotográficos e ilustrativos, un formato que busca la comprensión por encima de la pormenorización, el testimonio por encima de la certeza. Un formato ideal, pues, para la gran mayoría de públicos externos –también de los internos pero no principalmente– que necesitan conocer las distintas políticas de la organización y sus resultados de manera ágil, sincera, aunque menos taxativa.

También es importante destacar que en España existe poco consenso en cuanto a parámetros e indicadores que cuantifiquen los valores de la Responsabilidad Social Corporativa, lo cual afecta directamente al Balance Social. La estandarización de dichos indicadores provendrá del arduo trabajo que distintas entidades promotoras están realizando desde hace ya más de una década –en España, las empresas parecen más preocupadas por los beneficios que les puede aportar una norma ISO que por profundizar en categorías científicas para transmitir sus resultados económicos y sociales–.

Por ello, en España está mucho más extendido el formato de Memoria Anual que el de Balance Social. La mayoría de empresas han asumido el problema planteado de manera inconsciente. Y para compensar las deficiencias de no hacer un Balance Social, el profesional de las relaciones públicas desarrolla, con una mayor extensión, la primera parte de la Memoria Anual:

- Haciendo referencia al cumplimiento de los objetivos para ese año, en boca de distintos responsables de la empresa, explicando

los aciertos y los fracasos, y lo que queda pendiente para el año siguiente;

- Haciendo referencia a la formación realizada ese año por los trabajadores a cargo de la empresa;
- Haciendo referencia a las actividades realizadas en el campo de la seguridad alimentaria del comedor, de la seguridad contra incendios de las plantas y oficinas;
- Haciendo referencia a los estudios realizados ese año en el ámbito de la comunicación interna en busca de mejorar los sistemas de gestión;
- Haciendo referencia a los donativos y patrocinios realizados ese año, explicando el por qué se han hecho;
- ...entre otras cosas.

#### **4. Palabras finales**

Suele ser habitual confundir la Responsabilidad Social Corporativa – como concepto– con las acciones directas de financiación hacia proyectos de entidades no lucrativas (donación, mecenazgo, patrocinio o marketing relacionado con una causa). Y la RSC es algo más. También hace referencia a la actitud de la empresa con sus propios trabajadores, con la comunidad, con el medio ambiente, con la cultura y el desarrollo científico, y para ello cuenta con otras estrategias como la fundación-empresa, la contratación social o los convenios de colaboración, que le pueden permitir llevar a cabo acciones sociales específicas hacia esos públicos. En ese sentido, se encuentra a faltar en las Memorias Anuales españolas un enfoque que permita tener una visión global de las actuaciones socialmente responsables.

Así pues, se concluye que las distintas realidades de comunicación corporativa de rendición de cuentas en España, denominadas al efecto como Memoria o Informe Anual o Memoria Corporativa, no presentan habitualmente el esquema explícito de Balance Social pero el resultado final hace patente sus afinidades y una confusión terminológica que no debiera existir. Al contrario, la Memoria Anual debería adoptar determinadas formas explícitas del Balance Social, sobre todo respecto a la comunicación de resultados de los valores propios de la organización (sociales y humanos) en su esfera más íntima. O en cualquier caso, determinadas organizaciones

deberían comunicarse a través del Balance Social, un formato más apropiado para según que públicos.

Craso error representaría, vistas las modas actuales, promover exclusivamente formatos parciales como el “Informe de Responsabilidad Social Corporativa” o la “Memoria de Sostenibilidad”, entre otros. Si forman parte de un conjunto de informaciones públicas de la organización, nada que decir, todo lo contrario. Pero no deben sustituir a la Memoria Anual o el Balance Social. Sus objetivos de comunicación son distintos.

## Referencias

- ADECEC (2004). *La Comunicación y las Relaciones Públicas en España. Radiografía de un sector*. Barcelona: ADECEC.
- ARCEO VACAS, J.L. (2003). *Organización, Medios y Técnicas en Relaciones Públicas*. Madrid: ICIE-Universidad Complutense.
- ARCEO VACAS, J.L. (2004). *Las Relaciones Públicas en España*. Madrid: McGraw Hill.
- CUTLIP, S.& CENTER, A.(2001). *Relaciones Públicas Efectiva*. Barcelona: Gestión 2000.
- DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA [www.rae.es]
- GIL FISA, A. (2004). *Tipos de indicadores para el balance social de la empresa*. Madrid: Nota Técnica de Prevención 305. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Gobierno de España [http://www.mtas.es/insht/ntp/ntp\_305.htm].
- GRAN DICCIONARI DE LA LENGUA CATALANA (1999). *Enciclopèdia Catalana*. Barcelona: Grup Enciclopèdia Catalana.
- GRUNIG, J. y HUNT, T.(2000). *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000.
- IDEA-INSTITUTO PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LA ARGENTINA (2001). *El Balance Social. Un enfoque integral*. Buenos Aires. IDEA.
- LUCASO, A. (1997). *La Comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: Bosch.
- MONGE, P. R.; FARRELL, R. V.; EISENBERG, E. M.; MILLER, K. I. & WHITE, L. L. (1984). The process of studying process in organizational communication. In: *Journal of Communication*, nº 34, p. 22-43.
- NOGUERO, A (1988). *Programación y Técnicas de Relaciones Públicas*. Barcelona: ESRP.
- PALENCIA-LEFLER, M. (2003). *Sistemas y Procesos de las Relaciones Públicas. Curso Introductorio*. Barcelona: Unpublished papers.
- PARRA DE LUNA, F. (1980). *Balance Social y Progreso Empresarial*. Madrid: Cirde.
- SEITEL, F. (2002). *Teoría y Práctica de las Relaciones Públicas*. Madrid: Prentice-Hall.
- WEBSTER'S THIRD NEW INTERNATIONAL DICTIONARY (1976). *Encyclopaedia Britannica*, Chicago.
- WEBSTER'S DICTIONARY ONLINE [www.websters-online-dictionary.org]

- WENCESLAO IBAÑEZ, J. (2003). *Balance social y comunicación corporativa*. Comunicación. V Foro de Investigación en Comunicación: La Comunicación, nuevos discursos y perspectivas. Universidad Complutense de Madrid.
- WILCOX, D.L.; AUTT, P.H.; AGEE, W.K. y CAMERON, G.T. (2001). *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas*. 6ª Ed. Madrid: Pearson Educación.