

# EL “PECADO SOCIAL” DE LA SOCIOLOGÍA: UNA REFLEXIÓN CRÍTICA DESDE LA AXIOLOGIA SISTÉMICA

Francisco Parra Luna  
(Universidad Complutense)

## RESUMEN:

*¿Cómo es posible que la ciencia social, y en particular la Sociología, no tenga en cuenta precisamente los motivos por los cuales los individuos se agrupan en sociedades o asociaciones? ¿Cómo es posible que olvide que las organizaciones sociales no deben ni pueden producir sino los valores que persiguen los individuos? ¿Cómo es posible que no se contabilicen y midan los niveles a los cuales dichos valores son producidos para poder fundamentar con precisión cualquier crítica? ¿Cómo puede, además, ignorarse la dimensión ética de este olvido y no se contemple lo que el sistema hace desde la perspectiva del pueblo, puesto que el pueblo paga? Y sobre todo, ¿cómo es posible que se abandone la perspectiva más genuinamente sociológica, la cual consiste precisamente en ponerse en el lugar del “hombre de la calle” para juzgar desde esa posición lo que el sistema hace? ¿Pero acaso no sabemos que lo que persiguen todas las personas es tener una vida mejor, y eso en cualquier tipo de sociedad, grande o pequeña, primitiva o moderna? ¿Y no sabemos que esta “vida mejor” como unidad de análisis se traduce en un “sistemas de valores integrado” (niveles compatibles de salud, bienestar, seguridad, equidad, libertad, ambiente no contaminado, prestigio social, etc.), y que por esto y solo por esto se asocian y colaboran? ¿Por qué causas entonces*

## ABSTRACT

*How can Social Science, and particularly Sociology, disregard the very reasons why people live together in societies or associations? How can it forget that social organisations must not and cannot produce anything but the values people pursue? How not to account for or measure the levels achieved for these values and use the results to substantiate accurately any kind of criticism? Or how can the ethical dimension of such an oversight be forgotten and show no consideration for what the system does for the people since, after all, it is the people who pay. Above all, how can one abandon the most genuinely sociological perspective, which consists precisely in seeing what the system does through the eyes of “the man in the street? Do we by chance not know that what every person wants in whatever society, be it large or small, primitive or advanced, is “a better life”? And, do we not know that the unit of analysis for achieving this purpose is “an integrated system of values” (compatible levels of health, wellbeing, security, equity freedom, an unpolluted environment, social prestige, etc.) and that it is for this and only this reason that people associate and cooperate? So why are the “value systems” produced by any kind of society, the reasons which justify their existence, from the*

*no se tienen en cuenta, se registran, se miden y se comparan, sistemática y rutinariamente, los “sistemas de valores” producidos por cualquier tipo de sociedad –su razón de ser-, desde la familia al estado-nación? ¿Cómo es posible que ninguna ciencia social –y en especial la Sociología- se ocupe de calibrar el sistema de valores que produce la sociedad para el bien general de los individuos que la componen? Estas son las cuestiones que plantea el artículo.*

**PALABRAS CLAVE:** *Sociología, Análisis Sistémico, Medición de Valores*

*family to the Nation-State, not taken into account, recorded, measured and compared systematically and routinely? How is it that no social science- and less so Sociology- gauges the “values system” achieved by society for the general benefit of the individuals which comprise it? These are the question addressed in this paper.*

**KEY WORDS:** *Sociology, Systemic Analysis, Measurement of Values*

¿Podría estar cometiendo la Sociología un pecado social grave?. ¿Podría estar derivando inconscientemente hacia el análisis de lo secundario frente a lo que puede considerarse relevante? ¿Podría haberse olvidado del fin último para el que las sociedades existen o fueron creadas?. ¿no convendría plantearse estas preguntas, no para menospreciar lo hecho hasta hoy, sino para reivindicar y potenciar lo que además podría hacer?. Dos dimensiones tendría este hipotético pecado social de la Sociología: la primera concierne a su lenguaje, la segunda al objeto sobre el que se centra.

Hace poco, y a instancias de algunos apreciados colegas, se ha planteado en España la necesidad de pedir la continuidad académica de la Sociología como ciencia autónoma y específica ya tradicionalmente asentada. Me pareció bien, y fui uno de los que me sumé a la iniciativa. Pero pensándolo mejor puede ser pan para hoy y hambre para mañana.

Sin perjuicio de pedir dicha autonomía, sería preferible ir al fondo de la cuestión y tomar otras medidas, más fundamentadas en el propio potencial científico de la disciplina que en la típica presión del grupo de profesionales afectado, con su inevitable tufillo corporativista..

Para empezar, quizás merezca la pena hacer algún caso a Lachenmeyer (el colega de Columbia que murió loco quizás por demasiado cuerdo) cuando en su obra “The Language of Sociology” nos afirma taxativamente que la Sociología no es una ciencia a causa de su lenguaje, calificándolo de oscuro, impreciso, vago y contradictorio. Sin olvidar tampoco a Boudon cuando en su obra “La Crise de la Sociologie” analiza las tres funciones (crítica, métrica y conceptual) de la formalización en Sociología, la cual suele brillar por su ausencia.

Esto, reavivado por mi en estos momentos de crisis, cuando muchos sabéis que vengo sosteniendo (seguramente con más voluntad que éxito), la posibilidad de cuantificar algunos de los conceptos más relevantes en Sociología, hará decir a algunos de vosotros: “ya esta aquí Parra Luna creyendo que se puede cuantificar todo.....”

Y quizás no os falte una parte de razón. Pero merece la pena reflexionar sobre el lenguaje que utilizamos y su porvenir dentro de la nueva sociedad en la que nos encontramos: una sociedad, por cierto, que se caracteriza por tres cambios importantes para los sociólogos: a) la numerización creciente de los hechos sociales (culturales, políticos, económicos, deportivos y otros), que cuantifican prácticamente todo lo que de relevante se produce en la sociedad moderna y a veces con grados de exactitud sorprendentes. b) la acelerada popularización y disponibilidad de ordenadores y programas de cálculo estandarizados con la enorme facilidad de análisis conceptual que permiten.; y c) el desprestigio creciente de los enfoques meramente ensayísticos o pseudofilosóficos ante un mundo tecnificado que exige soluciones optimizadas a problemas concretos. No estoy diciendo que este enfoque ensayístico sobre, al contrario, lo que estoy diciendo es que va científicamente a contracorriente, y que posiblemente no haga sino menguar el peso de la sociología académica, como está ocurriendo con materias parecidas o como la creciente desaparición de la Sociología en las facultades de Económicas. Las consecuencias de estos cambios pueden ser decisivos para la profesión, y pienso honestamente que: o aprendemos a presentar nuestras hipótesis teóricas con datos y cálculos serios, o me temo que nos iremos quedando marginados como ciencia académica donde los huecos curriculares para subsistir se estrechan, y se estrecharán cada vez más, por la frondosidad del conocimiento y la falta de tiempo. Yo suelo poner a mis estudiantes el siguiente ejemplo: entre las proposiciones: a) “esto es ligero” y b) “esto pesa 15,2 gramos” existe la enorme diferencia (determinante en ciencia) de que la primera no resulta falsable y la segunda si. Esto es, con un lenguaje no cuantificado todo vale, y en consecuencia nada vale, o poco vale..

Y lo que no deja de ser sorprendente, es que la vía que propongo no tiene nada de difícil. Bastaría con hacer un poco de caso a Paul Lazarsfeld con su famosa propuesta en los años 60 que pasa de la imagen conceptual a los índices numéricos, para comenzar a hablar sobre los conceptos sólo una vez operacionalmente definidos. Comenzaríamos así por demostrar la honestidad de nuestro saber, sea éste poco o mucho, pero haciendo evidentes los contenidos conceptuales en términos de indicadores empíricos. Hablaríamos así sólo de lo que podemos hablar, como aconsejaba Wittgenstein, lo que en nuestra situación profesional significa centrarnos en los hechos sobre lo que tengamos datos cuantificados válidos (que los hay y en aspectos muy relevantes). Nos evitaríamos así mucho del desprestigio científico que se deriva del lenguaje no formalizado, o peor aún, de algún lenguaje tan artificialmente críptico que otros científicos lo toman como una manera de esconder nuestras carencias de rigor (recuérdese, p.e., la famosa burla de A. Sokal). Afortunadamente, tenemos ya en España una cierta tradición sociológica que nos permitiría hoy hacer un balance equilibrado entre los trabajos de un Amando de Miguel en los Informes FOESSA y un Carlos Moya con su crítica a los indicadores empíricos.

Todo lo cual no quiere decir que exponer en lenguaje literario, sobre todo cuando se hace de forma brillante, los problemas sociales, no resulte incluso más eficaz que cuando se emplean sofisticadas cuantificaciones de dificultosa comprensión. Pero si queremos hacer ciencia seria, el lenguaje cuantificado la facilita sin duda.

## 1. El papel de la dída “necesidad/valor” en la sociología

Pero podríamos ir un poco más lejos y reflexionar sobre lo que hacemos los sociólogos, no sólo en lo que concierne al método, sino también al objeto, y por supuesto no sólo en España.

Preguntémosnos para ello por enésima vez: ¿Qué es la Sociología?. No hace falta ir hasta su fundador oficial Comte para dar por asumido que es la ciencia (entendida sobre todo como una vocación de rigor científico más que como teoría acumulada) que intenta comprender el origen y funcionamiento de los fenómenos sociales y la solución de sus problemas. Comprensión que Weber, Durkheim, Simmel, Sorokin, Parsons y otros nos facilitaron con sus profundos análisis de lo social, y solución de problemas que Marx, y toda la corriente crítica que le sigue (p.e., Escuela de Frankfurt), nos ilustraron sobre determinadas vías terapéuticas que quizás hayan terminado por aportar un cierto progreso representado hoy por las llamadas democracias desarrolladas. En cualquier caso, el sociólogo actual (hoy como ayer) se encuentra ante la necesidad de comprender a la sociedad en la que vive, así como contribuir a mejorarla. Esta y no otra, sería la función de la intervención sociológica y la esencia del oficio de sociólogo. Las tendencias llamadas posmodernistas (Foucault, Baudrillard, Lyotard) no hacen en mi modesta opinión sino marear la perdiz en un diletantismo autopoiético que se autoreproduciría asimismo sin otra finalidad que este mismo. Para una primera crítica de este enfoque puede verse en los trabajos de Best y Kellner.

Pero la pregunta sociológica clave es: ¿Por qué razones los individuos colaboran entre ellos como lo han venido haciendo desde el comienzo de los tiempos? O en otras palabras, ¿por que existe la sociedad de personas en cualquiera de sus manifestaciones (familia, grupos, asociaciones, estados, etc.)? Vieja pregunta igualmente, contestada con profusión en todos los manuales de Sociología, pero que quizás conviene recontestarla de la manera siguiente:

En principio, por una única razón: los individuos colaboran entre ellos para mejor satisfacer sus necesidades, entendiendo por éstas el conjunto de deseos, apetencias, pulsiones y aspiraciones de cualquier tipo que sean, ya sentidas como presentes o como futuras. No parece fácil encontrar otra respuesta más escueta.

Si se acepta esta motivación inicial, serían sólo las “expectativas de alcanzar un mayor grado de satisfacción”, y sólo éstas expectativas, las que expresarían la finalidad última de lo social, las que representarían esa especie de “ligazón” que compacta a las sociedades durables, la fuerza que galvaniza a la sociedad, lo que imanta irremediamente a las personas para relacionarlas con intensidades diversas, y lo que establece entre ellas una atracción inicial que no pocas veces supera incluso lo racional. Después, será la intensidad de esta imantación interesada lo que hará perdurar en el tiempo cualquier asociación de individuos.

De esta forma, un concepto deviene inevitablemente central en la Sociología; el de EFICIENCIA, ya se le llame social u organizacional. El concepto de eficiencia de cualquier organización social será el único capaz de justificar el fin societa-

rio, el que podrá demostrar si se cumplieron los fines para los que fue creada la sociedad, el que tendrá que hacer evidente que la unión hace la fuerza, que unidos en una tarea común se obtienen mejores resultados, y que en definitiva merece la pena todo esfuerzo, coste o sacrificio suplementario que suponga la colaboración entre individuos. El enorme incremento de productividad que supuso el famoso ejemplo de la fabricación de alfileres de Adam Smith en los primeros momentos de la era industrial, no fue mas que la constatación del “diferencial” de producción que se viene acreditando a todo hecho societario, diferencial de eficiencia experimentado ya por los hombres primitivos cuando les permitía acciones de caza imposibles para un individuo aislado, por no hablar de esa primera sociedad conocida representada por la relación madre-hijo desde el mismo momento del parto. Lógicamente, si este mayor beneficio individual esperado no se confirmara, la sociedad se disolvería, lo que, sin ser la norma general, suele ocurrir como cuando los matrimonios se divorcian o los socios económicos ya no consideran viable su negocio conjunto.

El concepto de eficiencia social resulta así tan nuclear que viene a representar el fin último del hecho societario y por extensión de gran parte del papel científico de la Sociología. Lo que exigirá revisar los sistemas conocidos de necesidades históricas, ya sean individuales o sociales, naturales o artificiales, simples o sofisticadas, racionales o irracionales. Si las sociedades existen sólo para incrementar estos niveles de satisfacción, resulta imprescindible conocer cuales son esas necesidades para tomarlas como patrones de medida de la eficiencia social, del cambio y del progreso, de la inteligente adaptación a los tiempos y las circunstancias, de conocer hasta que punto merece la pena un tipo de sociedad frente a otro, y en definitiva para calibrar (criticar o ponderar) las virtudes o “valor añadido”, primero, de lo social frente a lo individual, y segundo, de un tipo de sociedad frente a otra. Si no disponemos de una tal lista de necesidades, puede sostenerse sin gran riesgo que estaríamos inhabilitados para un auténtico análisis sociológico de lo social. No habría nada más sociológico que presentar las necesidades de la gente de la calle.

El siguiente paso, pues, no puede ser otro que hacer explícitas dichas necesidades o carencias. Y aunque en principio sólo sea de manera intuitiva, no parece difícil discernir que la gente, en no importa que tiempo y lugar, ha venido persiguiendo valores como los siguientes: estar en buena salud física y mental, alcanzar un cierto nivel de bienestar material, de seguridad frente a peligros y eventualidades, de saber y conocer el mundo que le rodea, de libertad de movimientos y de expresión, de percibir relaciones justas en la distribución de los bienes disponibles, de vivir en armonía con la naturaleza, de sentirse querido, amado o admirado por los demás, de tener poder sobre las cosas y la naturaleza que le rodea, y finalmente de desarrollarse al máximo posible como persona individual inteligente y creadora. Diez carencias en suma que formarían un Patrón Referencial en base sólo a las necesidades llamadas “universales” o comunes al género humano y separables por tanto de la inmensa variedad de necesidades llamadas culturales. Todo un derecho natural sobradamente conocido que fue generado a partir de las apetencias más innatas y deseables de la persona humana. El cuadro 1 presenta un posible y necesario Patrón Referencial de Valores universales.

Esta primera relación de necesidades humanas, u otra que se considere mas fundamentada, debería llegar a conformar un modelo teórico que resulte válido para mediciones y comparaciones sistemáticas entre sociedades e incluso entre individuos. Puede entonces adelantarse ya la hipótesis de que el progreso social vendrá determinado por el incremento integrado entre los niveles de satisfacción realmente producidos y los niveles de satisfacción percibidos por la gente.

Niveles de satisfacción que solo pueden ser realizados a través de la producción de los valores que los representan. En este punto se sigue al antropólogo C. Kluckhohn para quien “el valor es el reverso de la medalla de la necesidad” y por tanto cada necesidad se satisface mediante la producción de su correspondiente valor, y así, p.e., a la necesidad de sentirse bien físicamente correspondería el valor “Salud”, como a la necesidad de sentirse libre correspondería el valor “Libertad”, o a la necesidad de conocer lo ignoto correspondería el valor “Conocimiento”. El sistema dinámico de necesidades sentidas por cada individuo o por cada sociedad se satisfaría así mediante la “producción” del correspondiente sistema dinámico de valores alcanzado. La sociología (la explicación básica de porqué los individuos viven en sociedad) termina de esta forma convirtiéndose en una inevitable sociología axiológica. Y no solo justificando el hecho social básico, sino permitiendo también la comparación y explicación espacio-temporal de los diferentes hechos societarios en función de su eficiencia axiológica.

Cuadro 1: Un Patrón Referencial de Valores

<b>Necesidad</b>	<b>Símbolo</b>	<b>Valor</b>
De bienestar físico y psíquico	SALUD	Y1
De suficiencia material y económica	RIQUEZA MATERIAL	Y2
De protección contra las eventualidades	SEGURIDAD Y ORDEN	Y3
De saber y conocer el mundo entorno	CONOCIMIENTO	Y4
De libertad de movimiento y pensamiento	LIBERTAD	Y5
De equidad social	JUSTICIA DISTRIBUTIVA	Y6
De armonía con la naturaleza	CONSERVACIÓN DE LA NATURALEZA	Y7
De autorrealización personal	CALIDAD DE LAS ACTIVIDADES	Y8
De estima por parte de los demás	PRESTIGIO MORAL	Y9
De poder sobre las cosas	PODER	Y10

Si se aceptan las premisas anteriores, el próximo paso no puede ser otro que hacer operativos cada una de estas diez diadas “necesidad/valor” para poder hablar de ellas (y en general de cualquier hecho social) con seriedad y honestidad. Lazarfeld ya nos mostró las reglas metodológicas básicas para ello, cuyo principio consiste en partir de la imagen conceptual del concepto (cada diada “necesidad/valor”), dividiéndola en dimensiones teóricas y subdividiendo cada dimensión en indicadores empíricos cuantificados. Se finaliza con la integración numérica que nos aportan la serie correspondiente de indicadores objetivos (registro de hechos acaecidos) y subjetivos (encuestas sobre opiniones), como habrá ocasión de des-

cribir más adelante. Integración de unos indicadores de naturaleza heterogénea que, aunque expresados cada uno de ellos en sus cifras naturales correspondientes, son perfectamente sumables y promediabiles mediante cualquier tipo de estandarización estadística. Si según Lachenmeyer la Sociología no es una ciencia debido a la mala calidad de su lenguaje, el método de Lazarsfeld representa una aportación fundamental para superar dicho lenguaje.

Y cuando se dispone finalmente de los necesarios conceptos, tanto cualitativos (diferenciados semánticamente de los demás) como cuantitativos (diferenciados por su intensidad), es cuando resultan posibles análisis conceptuales más precisos, la determinación de sus interrelaciones, y la operación con ellos en busca de mediciones que demuestren con mayor precisión posibles patologías y sus terapéuticas más adecuadas. Medir, por ejemplo, el clima sociolaboral de una organización a través de sus diferentes dimensiones e indicadores (en este caso subjetivos), puede ayudar a descubrir problemas sociales de la misma y sus soluciones correspondientes. Y sobre todo, porque describir cuantitativamente si una sociedad es mejor o peor que otra ( más o menos eficiente) , así como explicar los factores que determinaron cualquier diferencia, es algo que puede estar al alcance de esta nueva sociología axiológica.

Todo lo cual se puede resumir en el siguiente silogismo:

1. Las personas son por naturaleza individuos carecientes en tanto que entes vivos.
2. Si conforman sociedades es únicamente para mejor satisfacer dichas carencias por la mayor eficiencia individual alcanzada.
3. Luego el concepto de “eficiencia social” es el constructo que explica y justifica el hecho societario y, consecuentemente, toda la Sociología posterior derivada de la necesidad de comprender y mejorar dicha eficiencia.

Silogismo básico que se extiende y desarrolla mediante los siguientes pasos sucesivos:

4. El conocimiento de estas carencias comunes al género humano, será lo que permita formar un Patrón Referencial apto para llevar a cabo medidas comparativas de eficiencia.
5. Donde cada carencia es expresable mediante la mencionada díada que parte de la “necesidad” y termina en el “valor”.
6. Exigiéndose para cada valor una definición operacional precisa mediante indicadores cifrados, objetivos (hechos) y subjetivos (opiniones sobre los hechos) perfectamente integrables en una sola cifra resumen, susceptible lógicamente de ser descompuesta y analizada...
7. Consecuentemente, el éxito de la “aventura societal”, vendrá dado en forma cuantificada (falsable por tanto) por la integración de los diferentes grados de satisfacción individual alcanzados.

A partir de constatar la inevitabilidad de esta secuencia metodológica en todo análisis del hecho societal básico, y de la importancia que se deriva

para cualquier análisis sociológico sea cual sea su objeto de estudio o su ambición espacio-temporal, convendría no olvidar: a) que en cualquier trabajo sociológico se estará forzosamente tratando con alguno o varios de los valores del Patrón Referencial; b) que cada valor analizado forma parte de un sistema (complejamente interrelacionado) con el resto de los valores del Patrón; c) que su efecto final sobre el sistema (el conjunto interrelacionado de valores) habría de tenerse de alguna forma en cuenta si verdaderamente se desea conocer sus efectos finales; y d) que podrían resultar científicamente criticables los análisis sociológicos axiológicamente descontextualizados o no sistémicos.

Lo que de ninguna manera significa que las múltiples sociologías especializadas y la enorme variedad de estudios sociológicos ya acumulados en los cinco continentes, no representen un conocimiento útil para la sociedad. Al contrario, será preciso continuarlos y potenciarlos quizás como única manera de ir desentrañando las innumerables incógnitas que todavía nos presenta la vida social en cualquier tiempo y lugar.

Lo que se quiere decir es que existe una posibilidad de conocimiento empírico y falsable, tan axial como básico en la explicación de lo social, que ha venido estando abandonado por la Sociología, explicablemente por carencias de métodos sistémicos, de datos cuantitativos y de medios de cálculo. Hoy sin embargo, resulta perfectamente posible conocer hasta que punto el tipo de colaboración social o política que se produce en cada sociedad aporta o no, y en que grado, los beneficios axiológicos esperados.

En resumen, una posible Teoría Axiológica de la Sociedad podría cumplir dos fines: a) centrarse en el concepto de Eficiencia Social como constructo demostrativo del fin último de la sociedad y consecuentemente de la Sociología; y b) obtener conclusiones teóricas mediante un lenguaje falsable. Esto nos obliga a plantear un problema central en la Sociología actual.

## 2. El objeto olvidado de la sociología

### El objetivo olvidado: el «diferencial sinérgico»

Sinergia proviene del griego *συνεργία*, que significa «cooperación de diversas funciones dentro de un conjunto» (Lalande, 1968). Se aplica el término sinergia social para nombrar a la «productividad» añadida que obtienen determinadas personas por su mera colaboración. Percibir dicho diferencial exige determinar la siguiente desigualdad: El sistema *S* compuesto de *n* personas produce *Y*, mientras que las personas trabajando individualmente producen *p*<sub>1</sub>, *p*<sub>3</sub>, ... *p*<sub>*n*</sub>, cuya suma total suele ser menor que lo producido por el sistema. Formalmente:

$$Y > \sum_{i=1}^n p_i \quad [1]$$

desigualdad fundamental que sirve para calcular lo que llamaré «Diferencial sinérgico» (DS) en la forma:

$$DS = Y / \sum_{i=1}^n p_i$$

donde si  $DS > 1$  existe el «diferencial sinérgico positivo» que justifica el modelo societario, o esa especie de «plusvalía» generada por la colaboración social. El conocido ejemplo de la fabricación de alfileres de A. Smith (sinergia económica), o la mera supervivencia del recién nacido (sinergia vital) no son más que dos de entre la extensa tipología de sinergias posibles. Solamente cuando las “sociedades” fracasan (los matrimonios se separan, las empresas quiebran o los regímenes políticos se desmoronan), se produce que  $DS < 1$ .

Por otra parte, las sociedades son todas “sistemas de transformación” (T) que transforman la serie de medios materiales y financieros de los que disponen o Entradas (X) en los inevitables “sistemas de valores” en tanto que Salidas (Y). La mejor relación posible  $Y/X=T$  es la primera idea de “Eficacia” simplificada de la que se dispone. El fin básico del sistema consiste entonces en obtener la mayor cantidad posible de “Y” con el menor consumo de “X”, tratándose pues de una evaluación fundamentalmente ecológica.

Desde esta perspectiva, la unidad sistémico-social (desde la pareja de enamorados a la más compleja organización) se convierte así en la célula fundamental de la sociedad moderna, trenzada por un sinfín de unidades sociales más o menos especializadas. Familias, escuelas, iglesias, empresas, burocracias, partidos, gobiernos, etc., son las unidades sociales de cuyos «diferenciales sinérgicos» dependemos de la cuna a la tumba, haciendo del mundo moderno algo inconcebible sin el funcionamiento, desarrollo, creación y ocaso de estas unidades sistémicas.

Sin embargo, la ciencia social parece haber dejado de lado el estudio de las unidades sociales como tales. Y si la sociología —ciencia de las agrupaciones humanas— no lo hace, ¿quién lo haría? Por mor de la división científico-académica, cada una de las especialidades que estudian *lo social*, terminan viendo y analizando su árbol correspondiente, pero ninguna de ellas percibe el bosque completo, esto es, el «diferencial sinérgico», precisamente lo que puede representar la contemplación más puramente sociológica de la unidad social, puesto que se presume como la única contemplación que interesa al llamado «hombre de la calle». Me refiero concretamente a tomar como objeto de investigación lo que puede llamarse «*productividad añadida* de una sociedad por el mero hecho de estar constituida como tal». Productividad que, en base a la desigualdad fundamental vista en [1] exige analizar como mínimo las *tres* siguientes fases:

1. La estructura de *Y* en tanto que indica un complejo compuesto de dimensiones teóricas *D* e indicadores empíricos *I*. Formalmente:  $Y = f(D1, D2, \dots, Dn)$  donde cada dimensión  $D_i = f(y1, y2, \dots, yn)$ . Toda unidad social debe, pues, conocer sus objetivos. Si no se conocen, ni se prevén, ni se comparan,

el conocimiento de la unidad social resultará teóricamente deficiente o espurio y su gestión socialmente reprobable al olvidarse, analistas y gestores, de las necesidades y grados de satisfacción de las personas que la conforman.

2. El conocimiento de  $X$  en tanto que función directa de los medios utilizados  $m$ . Formalmente:  $X = f(m_1, m_2, \dots, m_n)$ . Toda unidad social debe conocer los medios que utiliza. El coste total de los recursos utilizados para obtener los objetivos anteriores en tanto que medida del más alto interés ecológico o negaentrópico.

3. El conocimiento final de  $T$  en tanto que función de  $Y$  y de  $X$  en la expresión  $T = Y/X$ , donde, en virtud de la estandarización previa de los indicadores y de su promedio final, si  $T > 1$  se produce una transformación positiva; si  $T < 1$ , negativa, y si  $T = 1$ , neutra.

El olvido de estas tres dimensiones resulta en una omisión ciertamente grave si tenemos en cuenta que ese bosque que se deja de percibir es un conjunto, no de árboles, sino de hombres y mujeres que sienten *necesidades* y que buscan *satisfacerlas* precisamente a través, y solo a través, de su interdependencia social «Human Societies exist for only one reason: to enable humans to satisfy their needs» (Lenski & Lenski). O por decirlo con Mullins cuando se refiere a las organizaciones: «strictly, organizations have no goals; only people do». El *leitmotiv* de toda sociedad, la satisfacción global —real y/o percibida— de su colectividad va a quedar así sin analizar. El conocido desenfoque de las especialidades científicas (nunca mejor recordar a Ortega y sus «bárbaros especialistas») lleva a trocear la sociedad de manera tal que el resultado es parecido al análisis que puede hacerse de las piezas individualizadas de un motor totalmente desarmado. Su unidad, su funcionamiento, su finalidad, la razón de ser de cada una de sus piezas, queda ignorada.

Resulta así que los economistas estudian los medios de producción y se ocupan, en particular los modernos economistas, de unas pocas variables instrumentales como la inflación, los tipos de interés, la inversión, la balanza de pagos y algunos otros. Todas ellas centradas alrededor de la oferta y la demanda, para, en definitiva, ocuparse de sólo uno de los valores perseguidos por la sociedad: el de riqueza material, lo que conlleva un notable sesgo en la evaluación de las variables y sus efectos sistémicos sobre la globalidad. El paro, por ejemplo, una importantísima variable social, es considerado por los economistas como un subproducto secundario que ha de someterse al imperio de

las variables económicas citadas. Continuando con el especialismo, los antropólogos sociales estudian las costumbres, los usos y folclores de aquellos pueblos y sociedades vinculados de forma más natural y menos artificiosa. Y aunque uno de los conceptos principales de la antropología social sea los valores, éstos suelen ser contemplados desde la diversidad (relativismo cultural), más que desde la confluencia de intereses personales en unos cuantos valores centrales o valores-fines universales, a lo que habría que añadir las dificultades intrínsecas de la cuantificación socioantropológica. Por su parte, la psicología social estudia el comportamiento individual de la persona en sociedad y, aunque no olvida tomar al individuo como un *conjunto* de necesidades objetivas y subjetivas, se

centra sobre todo en la serie de condicionantes sociales del comportamiento individual, pero no, naturalmente, en el comportamiento de la unidad social como ente global. La ecología humana se ocupa de la interacción y adaptación al medio físico de las sociedades tomando como sus conceptos centrales, el «nicho» o lugar que ocupan, la densidad, la dominación, la competitividad, la simbiosis biológico-física y otros. Los historiadores se ocupan de investigar el pasado centrandose sus análisis, bien en el comportamiento de las grandes unidades sociopolíticas, bien en el estudio biográfico de personajes, pero no tanto en comparar qué sistemas de valores-fines globales han alcanzado determinadas sociedades en el pasado y cuáles son las tendencias axiológicas de las mismas. La filosofía (lo que parece va quedando de ella) ha derivado principalmente hacia la lógica formal, según algunos, bastante alejada de las preocupaciones y problemas del mundo actual, lo que parece significar un cierto retroceso en relación con su problemática humanística clásica. Mención especial merece la ciencia política, quizás lo que más debería concretar y analizar las respuestas organizativo-sociales (políticas) a las demandas y necesidades de la población. Dicha rama de la ciencia social cometería el error, dentro del actual currículum académico, de considerar al sistema político como un *subsistema* separado del sistema social al que trata como un entorno. Esta separación meramente académica y artificial, quizás montada sobre la base mimética del espacialismo en boga, es lo que lleva a autores tan conocidos como David Easton o G. Almond a considerar que las salidas del sistema político son «decisiones» y «acciones» para el primero y los tres conocidos poderes: legislativo, ejecutivo y judicial, para el segundo. Ni una palabra (una excepción es Deutsch) sobre las necesidades concretas de la colectividad y su respuesta política a las mismas, que deberían ser precisamente los objetivos centrales del análisis político-lógico. La ciencia política se suele aplicar así al estudio de los procesos electorales, el poder, los grupos de presión, las burocracias políticas, o las relaciones internacionales, pero apenas atacan el problema político axial que consiste en definir, medir y comparar lo que un sistema político *debe hacer* y *hace* en respuesta a las demandas concretas de la población, la cual, para más «inri» vota o escoge a los políticos sólo y exclusivamente para que realicen esta función olvidada. Por contra, una rama académica que si se ocupa de la «productividad global» de un sistema social, es la teoría de la organización empresarial. Desde los clásicos trabajos de Taylor y Fayol, pasando por los de Drucker, Perrow, Selznick, Simon, Tannenbaum, Argiris, Barnard, Etzioni, Herzberg, Likert y tantos otros, así como los esfuerzos de algunas instituciones como el Center for Effective Organizations con sede en California, EE.UU., o los interesantes trabajos recientemente publicados por la American Compensation Association (McAdams & Hawk y McAdams) van en este sentido, pero dichas tentativas adolecen de dos defectos notables: primero, no se plantean teóricamente la globalidad epistemológica y, segundo, no expresan las salidas del sistema en términos de valores-fines, únicos entes que pueden referenciarse directamente con las necesidades correspondientes de los individuos que componen su organización.

Llegados a este punto, resulta inevitable preguntarse: ¿Cómo es posible que la ciencia social, y en particular la Sociología, no tenga en cuenta precisamente los motivos por los cuales los individuos se agrupan en sociedades o asociacio-

nes?. ¿Como es posible que olvide que las organizaciones sociales no deben ni pueden producir sino los valores que persiguen los individuos?. ¿Cómo es posible que no se contabilicen y midan los niveles a los cuales dichos valores son producidos para poder fundamentar con precisión cualquier crítica?. ¿Cómo puede, además, ignorarse la dimensión ética de este olvido y no se contemple lo que el sistema hace desde la perspectiva del pueblo, puesto que el pueblo paga? Y sobre todo, ¿cómo es posible que se abandone la perspectiva más genuinamente sociológica, la cual consiste precisamente en ponerse en el lugar del “hombre de la calle” para juzgar desde esa posición lo que el sistema hace?. ¿Pero acaso no sabemos que lo que persiguen todas las personas es tener una vida mejor, y eso en cualquier tipo de sociedad, grande o pequeña, primitiva o moderna? ¿Y no sabemos que esta “vida mejor” como unidad de análisis se traduce en un “sistemas de valores integrado” (niveles compatibles de salud, bienestar, seguridad, equidad, libertad, ambiente no contaminado, prestigio social, etc), y que por ésto y solo por ésto se asocian y colaboran? ¿Por qué causas entonces no se tienen en cuenta, se registran, se miden y se comparan, sistemática y rutinariamente, los “sistemas de valores” producidos por cualquier tipo de sociedad –su razón de ser-, desde la familia al estado-nación?. ¿Cómo es posible que ninguna ciencia social -y en especial la Sociología- se ocupe de calibrar el sistema de valores que produce la sociedad para bien general de los individuos que la componen?

Según se ha venido registrando en la literatura especializada, porque se tomaron como axiomáticos los siguientes principios: 1) no es posible llegar a un acuerdo universal sobre los valores a producir válidos para comparaciones espacio-temporales; 2) Aunque se alcanzara dicho acuerdo no se dispondría de datos para definirlos operacional y válidamente; y 3) Aunque se pudieran definir sin pérdida de significación, no podría construirse un sistema de valores global representativo de cada sociedad y menos aún llegar a calcular un índice complejo de eficiencia axiológica. Estas tres posiciones se han defendido y se siguen defendiendo.

De ahí que este ensayo deba consagrarse a intentar demostrar la falacia que subyace en estas tres afirmaciones, no sin antes confirmar dos hechos: el primero reconocer las valiosas aportaciones de las ciencias mencionadas aún cuando alguna de ellas como la Ciencia Política podría haber cultivado más la globalidad axiológica producida por los sistemas políticos en beneficio de sus ciudadanos; y segundo, reconocer que no es completamente gratuita la posición que sostiene las enormes dificultades existentes para calcular la globalidad axiológica de los sistemas en los términos descritos de  $T=Y/X$ . Sin embargo, los tiempos han cambiado vertiginosamente merced, como se dijo, a los enormes cambios producidos en la sociedad de la información los cuales se concretan en la disponibilidad de nuevos métodos, datos y medios de cálculo. Como mero ejemplo, y tomando como unidad de análisis la empresa moderna, se intentará demostrar que es perfectamente viable conocer el “sistema de valores” y su grado de eficiencia en los términos axiológicos descritos. La presentación del posible “pecado” de la Sociología pasaría así por la posibilidad de calcular empíricamente el concepto de “eficiencia axiológica” aplicado a cualquier tipo de organización social.

### 3. El enfoque axiológico en el cálculo de la eficiencia social: una aplicación a la empresa

Toda empresa, inevitablemente compuesta por personas humanas, que esté preocupada por su eficiencia global y sea consciente de estar en la complicada época donde predominan la técnica, la información y el conocimiento, no puede ignorar, primero, que lo que produce no son sino **valores**, y segundo, que necesita disponer de un cuadro de mando o de control que le permitan conocer hasta que punto cumple los niveles esperados en cada uno de ellos. Tan importante resulta este instrumento que, de hecho, pocas empresas de relieve carecen del mismo, aunque la diferencia reside en constatar si éste cumple la serie de requisitos teóricos que en la era de la información en la que nos encontramos resultan exigibles y posibles.

Se da por asumido que al igual que las nociones de empresa industrial y comercial quedaron obsoletas, los tradicionales balances de situación y cuentas de pérdidas y ganancias de las contabilidades clásicas también lo están. Hace ya décadas que los empresarios y analistas se dieron cuenta que los típicos balances económico-financieros que presentaban las empresas al final de cada ejercicio, no suministraban la información necesaria para demostrar una buena gestión y en particular la salud y el valor real de la empresa, entre otras cosas porque faltaban dimensiones tan importantes como la social (la actitud de los empleados) o la intelectual (el saber hacer o “know how”). La historia del Balance Social practicado desde los años 70 en Europa y EE.UU. refleja bien dicha evolución. Incluso dos gobiernos (Francia en 1977 y Portugal en 1985) hicieron obligatorio el Balance Social para todas las empresas de una determinada dimensión en número de trabajadores. En España, el movimiento lo INIA el antiguo INI (Instituto Nacional de Industria) y seguido por varias instituciones bancarias y empresas (Fundación Rumasa, Banco de Bilbao, CajaMadrid, etc.), pero cuyo interés inicial parece haber venido declinando.

Recientemente, han aparecido diversos trabajos, sobre todo en EE.UU. que, con el nombre “Balanced Scoreboard” revitalizan el concepto de “Social audit.” o Balance Social, y con una idea cada vez más decidida de que los capitales y bienes de carácter moral o intelectual no permanezcan invisibles en los informes que suministran las empresas, aparte de intentar servir como nuevos instrumentos de gestión.

No obstante, estos últimos trabajos publicados siguen adoleciendo tanto de falta de sistemicidad teórica como de desglose operacional. De un lado no parten de una teoría axiológica global que responda a las necesidades de todos los ámbitos sociales de la empresa; de otra, no separan convenientemente los logros objetivos de los subjetivos, y por último no estandarizan la información de una manera estrictamente comparable. A destacar sin embargo que los enfoques seguidos inicialmente por Kaplan y Norton, seguidos después por diversas trabajos de la consultora Horvatd&Partners, resumidos por Horvath&Partners, centran su atención en reducir los indicadores del balance a los más estratégicos y en profundizar la gestión y el control necesarios para el cumplimiento de los

fines propuestos. Mas que un Cuadro de Mando Integral se trata de un Cuadro de Mando Estratégico.

Tendencias interesantes también son las que se refieren a los conceptos de “Responsabilidad Social Corporativa” y a la medida de los bienes intangibles en la empresa o “capitales inmateriales” en sus diversas formas y denominaciones (intelectual, humano, social, relacional, estructural, organizativo, tecnológico, clientela, etc.), algunos de los cuales se han mencionado con motivo del cálculo del “Coeficiente Intelectual de la Empresa” (CIE), y sobre los cuales están apareciendo numerosos informes de empresas punteras como Telefónica, Colgate-Palmolive, Eisai Co. Ltd., Samsung, World Bank, y otras.

Las diferentes metodologías propuestas sirvieron para perfilar el que se adopta con motivo de este trabajo bajo el nombre de Cuadro de Mando Empresarial (CME), y el cual intenta integrar las siguientes características, algunas de ellas presentando ciertos valores añadidos sobre formulaciones anteriores como los siguientes:

- a) Está teóricamente fundamentado en el Patrón Referencial de Valores y en el conjunto de los Ambitos Sociales de la empresa.
- b) Integra sistémicamente los aspectos sociales y los económicos.
- c) Utiliza datos objetivos (hechos registrados estadísticamente) y subjetivos (registro de opiniones cuantificadas).
- d) Estandariza los datos en coeficientes centrados alrededor de la unidad, lo que facilita su interpretación, comparación e integración en índices más complejos.
- e) Integra al típico control de gestión a través de la comparación sistemática “previsión-realización-desviación”.
- f) Subdivide sus resultados, tanto por departamentos o área de responsabilidad como por los valores del Patrón Referencial o por los indicadores que comprenden.
- g) Presenta un sistema gráfico que facilita la evaluación de los resultados.

El CME persigue dos grandes fines:

1. Servir como ayuda hacia el mejor diagnóstico posible de la situación de la empresa, al mostrar sus puntos fuertes y débiles.
2. Sirve de base para una terapéutica adecuada, o para llevar a efecto los cambios necesarios, en función de los riesgos y oportunidades que presente su entorno más significativo.
3. Permite iniciar una planificación estratégica a partir de una segunda selección y discusión de los indicadores que se consideren más decisivos en cada momento para la empresa.

Las fases para la elaboración periódica (mensual, semestral, anual..) del CME son las siguientes:

a) Preparación

1. Fijar las grandes líneas de la política de la empresa para cada ejercicio económico o período considerado.
2. Confeccionar una relación de indicadores (objetivos y subjetivos) que traduzcan la política fijada en el punto anterior.
3. Prever un nivel de realización en cada uno de los indicadores en función de lo hecho durante el periodo anterior y de los objetivos para el próximo.

b) Realización

1. Llevar a cabo las acciones correspondientes para alcanzar los niveles propuestos.
2. Establecer un análisis de las desviaciones producidas al final de cada periodo, presentando un cuadro clasificador de las eficiencias producidas por departamentos o área de responsabilidad.
3. Celebrar reuniones generales periódicas con los responsables de las diferentes departamentos o áreas para corregir las posibles desviaciones producidas.

*Los indicadores a utilizar: una primera sugerencia*

Bajo los principios anteriores, se van a relacionar algunos de los que pueden ser indicadores adecuados para llevar a cabo un CME integral en un tipo de empresa de tamaño medio/grande y de carácter industrial. Su organigrama básico se compone de Dirección General (G), Dirección de Recursos Humanos (RH), Dirección Comercial (C), Dirección de Producción (P) y Dirección de Administración (A), sin que este orden tenga significación alguna.

La metodología de selección de los indicadores sociales exige una serie de requisitos teóricos y metodológicos (no menos de una veintena) que en esta ocasión van a quedar concentrados en las tres exigencias siguientes: Relevantes (significativos teóricamente); Fiables (mediante datos cuantitativos que demuestren la realidad); y Asumibles (adaptados al volumen y capacidad financiera de la empresa).

Para la cuantificación de los indicadores, se dispone de dos opciones metodológicas conocidas: a) cuantificarlos dinámicamente en relación a un periodo anterior ; o b) presentar los datos en sus propias unidades para después calcular los porcentajes de mejora o empeoramiento previstos y producidos. Se ha optado por integrar ambos métodos, permitiendo de esta forma conocer tanto los porcentajes de desviación sobre unidades absolutas originales, como la relación entre los dos periodos (pasado y presente) en forma de índice alrededor de la unidad.

El CME subdivide los indicadores en dos grandes grupos: de Salidas y de Entradas. Los primeros son numerosos; los segundos se caracterizan por tener una única expresión: el gasto económico realizado para alcanzar las salidas. Su finalidad

será dar cuenta de la expresión  $T=Y/X$  a todos los niveles posibles (global y por áreas de responsabilidad).

### SALIDAS (Y)

Se presentan en principio los siguientes indicadores dentro de cada uno de los valores del Patrón Referencial. La información que sigue a cada indicador significa:

\*El primer paréntesis, si el indicador es positivo o negativo, esto es, si desde la perspectiva de una buena gestión, debe aumentar (+) o disminuir (-) respectivamente.

\*El segundo paréntesis presenta tres números separados por una coma: el primero indica lo realizado en valores absolutos en el próximo pasado, el segundo el porcentaje de mejora sobre el anterior, y el tercero lo realizado en valores absolutos al final del momento presente.

\*El tercer paréntesis indica el peso relativo de cada indicador expresado entre 1 y 10.

\*El cuarto paréntesis indica el área de responsabilidad a la que corresponde.

Así, el indicador “Días de Trabajo perdidos por enfermedad”, es de naturaleza negativa (-); se produjeron 215 faltas en el pasado; se prevé una mejora (reducción de las mismas) del 5% sobre lo anterior; se han producido sin embargo en el periodo actual 217; se le concede un peso o importancia relativa entre 1 y 10 de “5”, y finalmente es de responsabilidad directa de la dirección de Recursos Humanos.

## 1. Salud

- 1.1. Días de trabajo perdidos por enfermedad  $(-)(215,5,217)(5)(RH)$
- 1.2. Porcentaje de personal que pasa chequeo médico anual  $(+)(RH)$
- 1.3. Opinión de los empleados sobre “la salud en la empresa”  $(+)(8,5,8.11)(1)(RH)$

## 2. Riqueza Material

- 2.1. Productividad  $(+)(120,6,125)(9)(G)$
- 2.2. Salario medio  $(+)(G)$
- 2.3. Comisión media por colaborador  $(+)(\text{©})$
- 2.4. Dividendos  $(+)(G)$
- 2.5. Opinión de los empleados sobre nivel total de ingresos  $(+)(7.7,5,10)(1)(RH)$

## 3. Seguridad

- 3.1. Dotación a reservas  $(+)(G)(20,5,21)(4)(G)$
- 3.2. Accidentes  $(-)(P)$

- 3.3. Amortizaciones de inmovilizados a coste de reposición tecnológica(+)(P)
- 3.4. Diversificación de proveedores(+)(P)
- 3.5. Diversificación de clientes(+)(©)
- 3.6. Diversificación de colaboradores(+)(©)
- 3.7. Cobertura de riesgos(+)(G)
- 3.8. Liquidez a corto plazo (30 días)(+)(A)
- 3.9. Liquidez a medio plazo (90 días)(+)(A)
- 3.10. Índice de garantía(capital propio/ajeno)(+)(A)
- 3.11. Despidos de personal(-)(RH)
- 3.12. Pensión de jubilación media(+)(RH)
- 3.13. Antigüedad media del personal(+)(RH)
- 3.14. Expectativas futuras de los empleados(+)(RH)
- 3.15. Expectativas futuras de los accionistas(+)(G)
- 3.16. Expectativas futuras de los proveedores(+)(P)
- 3.17. Expectativas futuras de los colaboradores(+)(©)
- 3.18. Expectativas futuras de los clientes(+)(©)
- 3.20. Porcentaje de personal fijo(+)(RH)
- 3.21. Opinión de los empleados sobre nivel de seguridad(+)(6,5,5)(10)(G)

#### **4. Libertad**

- 4.1. Reuniones informativas a los empleados(+)(12,0,15)(1)(RH)
- 4.2. Consultas generales a los empleados (encuestas)(+)(RH)
- 4.3. Consultas específicas a los empleados(+)(RH)
- 4.4. Consultas a proveedores(+)(P)
- 4.5. Consultas a colaboradores(+)(©)
- 4.6. Consultas a clientes(+)(©)
- 4.7. Índice de participación en elecciones sindicales(+)(RH)
- 4.8. Nivel de sindicación(+)(RH)
- 4.9. Opinión de los empleados sobre grados de libertad en la empresa (+)  
(7,5,7)(6)(RH)

#### **5. Conocimiento**

- 5.1. Porcentaje de personal titulado superior(+)(25,10,35)(2)(RH)
- 5.2. Porcentaje de personal directivo(+)(G)

- 5.3. Porcentaje de tiempo consagrado al desarrollo de productos(+)(P)
- 5.4. Porcentaje de tiempo en intercambio electrónico de datos(+)(G)
- 5.5. Proporción de productos con edad menor de dos años sobre el total de productos(+)(P)
- 5.6. Porcentaje de Gastos I+D en investigación básica (+)(P)
- 5.7. Porcentaje de Gastos I+D en diseño de productos(+)(P)
- 5.8. Porcentaje de Gastos I+D en aplicaciones(+)(P)
- 5.9. Inversión en apoyo y capacitación para nuevos productos(+)(P)
- 5.10. Promedio de edad de las patentes explotadas por la empresa(-)(P)
- 5.11. Porcentaje de sugerencias de empleados aceptadas (+)(RH)
- 5.12. Porcentaje de proveedores colaboradores(+)(P)
- 5.13. Porcentaje de empleados participante en cursos de formación(+)(RH)
- 5.14. Porcentaje de empleados involucrado en un proceso de formación “participada”(+)(RH)
- 5.15. Número de empresas en red (+)(G)
- 5.16. Opinión de los empleados sobre el nivel de conocimiento (+)(RH)
- 5.17. Grado subjetivo de Inteligencia Empresarial (+)(8,10,8)(8)(G)
- 5.18. Coeficiente de Inteligencia Empresarial (CIE)(+)(G)

## 6. Valor Justicia distributiva

- 6.1. Porcentaje de beneficios netos para reservas(+)(G)
- 6.2. Id dividendos(+)(G)
- 6.3. id empleados(+)(37,5,38)(7)(RH)
- 6.4. Índice de desigualdad de ingresos(-)(RH)
- 6.5. Índice de desigualdad de ingresos según género(-)(RH)
- 6.6. Porcentaje del capital en poder de empleados(+)(RH)
- 6.7. Porcentaje de empleados con partes del capital(+)(RH)
- 6.8. Porcentaje de consejeros representantes de los empleados(+)(RH)
- 6.9. Porcentaje de directivos que son mujeres(+)(RH)
- 6.10. Dispersión personal en horas extras(-)(RH)
- 6.11. Dispersión personal en trabajo nocturno o penoso(-)(RH)
- 6.12. Dispersión personal en jornada parcial(-)(RH)
- 6.13. Dispersión personal en horario flexible(-)(RH)

- 6.14. Opinión de los empleados sobre el grado de equidad en la empresa(+)(6,10,6)(6)(RH)
- 6.15. Opinión de los proveedores sobre grado de equidad en el trato(+)(P)
- 6.16. Opinión de los colaboradores sobre grado de equidad en el trato(+)(P)
- 6.17. Opinión de los clientes sobre grado de equidad en el trato(+)(P)

## **7. Conservación de la naturaleza**

- 7.1. Porcentaje de superficie ajardinada(+)(G)
- 7.2. Nivel de ruidos(-)(P)
- 7.3. Nivel de contaminación del aire(-)(P)
- 7.4. Residuos contaminantes vertidos(-)(15,5,10)(2)(P)
- 7.5. Sanciones administrativas por contaminación(-)(P)
- 7.6. Opinión de los empleados sobre contaminación interna(-)(P)
- 7.7. Opinión de la sociedad próxima por contaminación externa(+)(7,5,7)(2)(P)

## **8. Calidad de las actividades**

- 8.1. Sugerencias presentadas por los empleados(+)(300,5,320)(7)(RH)
- 8.2. Sugerencias presentadas por los proveedores(+)(P)
- 8.3. Sugerencias presentadas por los colaboradores(+)(P)
- 8.4. Sugerencias presentadas por los clientes(+)(P)
- 8.5. Promedio de horas de trabajo semanales(-)(RH)
- 8.6. Porcentaje de empleados con horario flexible(+)(RH)
- 8.7. id trabajo parcial(+)(RH)
- 8.8. id trabajo a domicilio(+)(RH)
- 8.9. id horas extras(-)(RH)
- 8.10. id trabajo nocturno o penoso(-)(RH)
- 8.11. id rotados de puesto(+)(RH)
- 8.12. Decisiones tomadas en niveles jerárquicos bajos(+)(RH)
- 8.13. Porcentaje de empleados participantes en control de gestión(+)(RH)
- 8.14. Proporción de incentivos colectivos sobre el total(+)(RH)
- 8.15. Clima sociolaboral (+)(6,10,6)(8)(RH)

## **9. Prestigio**

- 9.1. Efectos impagados(-)(A)
- 9.2. Sanciones administrativas(-)(G)

- 9.3. Porcentaje de gastos en donativos, patrocinios y labor social externa (-)©
- 9.4. Porcentaje de gastos en labor social interna (+)(RH)
- 9.5. Premios o menciones honoríficas a la empresa (+)(G)
- 9.6. Reclamaciones o devoluciones de clientes(-)(38,5,30)(1)©
- 9.7. Reclamaciones de proveedores(-)(P)
- 9.8. Reclamaciones de empleados(-)(RH)
- 9.9. Reclamaciones de colaboradores(-)©
- 9.10. Exportaciones (% sobre cifra de negocios)(+)©
- 9.11. Número de países donde se exporta(+ )©
- 9.12. Franquicias concedidas (% sobre cifra de negocios) (+)©
- 9.13. Demandas jurídicas contra la empresa(-)(G)
- 9.14. Opinión de los empleados sobre el prestigio de la empresa(+)(6,4,5)(10)(RH)
- 9.15. id Proveedores id (+)(P)
- 9.16. id Colaboradores id (+)©
- 9.17. id Clientes id (+) ©
- 9.18. Antigüedad media del personal(+)(RH)
- 9.19. Porcentaje de personal recolocado(+)(RH)
- 9.20. Porcentaje de personal discapacitado (+)(RH)
- 9.21. Porcentaje de tiempo laboral en voluntariado corporativo (+)(RH)

## 10. Poder

- 10.1. Cifra de negocios (+)(G)
- 10.2. Número de empleados(+)(620,3,600)(1)(RH)
- 10.3. Capital de la empresa(+)(G)
- 10.4. Número de empresas filiales(+)(G)
- 10.5. Número de empresas participadas (+)
- 10.6. Porcentaje de consejeros que simultanean puestos en otras empresas(+)(G)
- 10.7. Cuota de mercado regional(+ )©
- 10.8. Cuota de mercado nacional(+ )©
- 10.9. Cuota de mercado mundial(+ )©
- 10.10 Opinión sobre el poder de la empresa(+)(7,5,7)(1)(G)

## Entradas (X)

1. Gastos Totales de la Dirección General  $(-)(150,5,145)(G)$
2. Gastos totales de la Dirección Comercial  $(-)(80,2,85)©$
3. Gastos totales de la Dirección de Producción  $(-)(70,-2,80)(P)$
4. Gastos totales de la Dirección de Administración  $(-)(55,1,56)(A)$
5. Gastos totales de la Dirección de Recursos Humanos  $(-)(62,3,64)(RH)$

Nótese que los indicadores de Entrada llevan signo negativo (cuanto mas se gaste peor) y que no tienen paréntesis de ponderación por referirse todos ellos a las unidades monetarias vigentes.

La lista presentada no es más que una muestra de los numerosos indicadores que se pueden adoptar. Pero téngase en cuenta que asumir una lista de indicadores viene a ser seguramente el acto más primigenio e importante de toda gestión empresarial, ya que supone fijar los objetivos a cumplir en el periodo considerado, o más gráficamente, instalar los pilotos necesarios de un cuadro de mando que permita conocer y vigilar la gestión en cada momento.

Lógicamente la lista de indicadores de cada empresa variará en función de su tamaño, naturaleza, problemas y expectativas de futuro. El principio básico a tener en cuenta es que resulte significativa, útil, sencilla, y comprensible por el mayor número de personas dentro y fuera de la empresa. El número de indicadores ha de ser en cada ocasión optimizado bajo el principio de que el CME ha de comprender el menor número posible (cuanto más simple mejor), pero sin que ignore información relevante (cuanto más significativo mejor)..

Otro problema interesante a resolver previamente es considerar la distinta importancia de los indicadores entre si. Lo que se puede resolver asignando un peso relativo a cada uno de ellos (por ejemplo, de 1 a 10) con lo cual cualquier balance global sobre el estado de la empresa, ya no sería la simple suma  $a+b+c+\dots+n$ , sino la misma suma pero debidamente ponderada con los pesos respectivos, o sea:  $ap1+bp2+cp3+\dots+n+pn$ .

Ni que decir tiene que ambas operaciones, la selección de indicadores y la asignación de "pesos", se deben realizar lo más colegiada y participadamente posible, esto es, donde participen el cuerpo directivo de la empresa, representantes de los empleados e incluso algún consultor externo experto en la materia, el cual puede encargarse de presentar una primera lista para someterla a la consideración de los demás. Las metodologías Delfos de acuerdo intersubjetivo entre expertos, proporciona excelentes resultados por combinar los diferentes puntos de vista de los participantes, e incluso proporcionar soluciones matemáticamente incontestables.

## Conclusion

Por exigencia del editor no se presenta a continuación el Cuadro de Mando Empresarial así como el calculo de la EFICIENCIA AXIOLÓGICA GLOBAL de la empresa

(o de cualquier organización), que resulta, en mi opinión requisito imprescindible para poder hablar con rigor del supuesto “pecado” social de la Sociología. Dicho calculo podrá verse no obstante en la revista inglesa “Systems Research and Behavioral Science”, (Wiley Blackwell) (en prensa). Porque este epíteto exige primero demostrar: a) que el último fin o el “cemento” que conforma la sociedad no puede ser otro que obtener el mejor sistema de valores posible para cada una de las personas que la componen, y cuyo grado de cumplimiento se demuestra midiendo su “eficiencia axiológica”; b) que este concepto de “eficiencia axiológica” es operacionable y medible en términos estadísticamente significativos; c) que dicha medida no la practica la Sociología aun cuando hoy con los nuevos medios (datos, métodos, ordenadores) es perfectamente posible; y d) luego la Sociología cometería el “pecado” social de no enfrentarse al problema fundamental para el cual fue precisamente creada.