



# XIV CONGRESO INTERNACIONAL DE COSTOS

II Congreso Colombiano de Costos y Gestión

*Los costos y la gestión en la ruta  
de la innovación y el conocimiento!*

## RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA Y BENEFICIO EMPRESARIO

### **Autores:**

Olver Oscar Benvenuto  
Universidad Maimónides  
olverbenvenuto@gmail.com

Jorge Alberto Cahwje  
Universidad Maimónides  
gestionycostos.cahwje@gmail.com

Roberto Ricardo Carro  
Universidad Maimónides  
rrcarro@rcarroconsultores.com

### **Área temática:**

Costos, gestión ambiental y responsabilidad social

### **Metodología aplicada:**

M8 – Otros

**Medellín, Colombia, Septiembre 9, 10, 11 de 2015**

### **Convocan:**



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS  
DEPARTAMENTO DE  
CIENCIAS CONTABLES



## 1. RESUMEN PREVIO

La filosofía de de la responsabilidad social empresaria (RSE) fue evolucionando a través de su historia, hasta llegar a su forma actual.

Reconoce tres dimensiones bien diferenciadas, pero relacionadas entre si, que son la económica, la social y la ambiental.

En forma sintética podemos decir que la RSE consiste en la relación sustentable entre el ente y su entorno, promoviendo políticas de mejora y protección de las condiciones de esas tres dimensiones.

Visto de otro modo, trata de que el ente devuelva a su entorno parte de lo que tomó de él.

Pero si analizamos la historia de la implementación de políticas de RSE, veremos que detrás de las mismas subyace siempre un mayor retorno, que puede tomar diferentes formas, desde la mayor rentabilidad espontánea, producto de su aplicación voluntaria (indirecta), hasta la planificada con el objetivo de lograr esa mayor rentabilidad (directa).

En ambos casos, el incremento de rentabilidad se produce como consecuencia de la mejora de la imagen de la empresa y del favor de los clientes que con ello se logra.

Sobre esto realizaremos un análisis a fin de proponer una forma de medir sus alcances en una empresa con fines de lucro.

Palabras clave:

Responsabilidad social empresaria, económica, social, ambiental, sustentable, mejora, protección, rentabilidad, clientes, imagen.

## 2. INTRODUCCIÓN

La Empresa, tradicionalmente, ha sido reconocida en el medio social por su aporte económico, es decir, por el impacto positivo que brinda la inversión de capital en una determinada actividad que desarrolla, oportunidades y fuentes de trabajo para distintos sectores de la comunidad.

A través del tiempo fueron apareciendo en las empresas esbozos de gestión de políticas socialmente responsables. No se trata de algo reciente, sino que la implementación de políticas de responsabilidad social empresarial (RSE) ha ido mutando. Si observamos su evolución, veremos que sufrió varios cambios hasta llegar a su forma actual.

Antes de comenzar con el análisis del tema propuesto, trataremos de situarnos en el contexto que le dio origen, haciendo una breve introducción acerca de la forma en que fue evolucionando la filosofía empresarial, y consecuentemente la gestión de políticas de la RSE a través de la historia.

Seguidamente analizaremos en forma breve su evolución, y trataremos de resumir su desarrollo e implementación, con el objeto de ubicarnos en el tema de la gestión de estas políticas y su medición.

## 3. ANTECEDENTES DE LA R.S.E.

El tema de la responsabilidad social no es nuevo, existe desde tiempos remotos, aunque no en su forma actual. Ya los romanos tenían fundaciones dedicadas a fines sociales, que no diferían de los objetivos de las fundaciones actuales. La única diferencia con el presente radica en que normalmente quienes las impulsaban eran personas adineradas, ya que no existían empresas con la estructura que tienen actualmente.

A lo largo de la historia encontraremos distintas formas de implementación de políticas socialmente responsables, y desde distintos tipos de entes. Lo que hoy se denomina RSE comenzó a gestarse desde las empresas, algunas veces por propia voluntad, pero muchas otras como consecuencia de los reclamos que éstas percibían de los entornos en que se desenvolvían. Podemos decir que su forma se

fue moldeando a través de las experiencias y de los aprendizajes desarrollados por los entes a lo largo del tiempo.

Por otro lado debe tenerse en cuenta que la responsabilidad social compete tanto a las empresas privadas como a los organismos estatales. En las primeras, se trata de una cuestión voluntaria, pero para el sector estatal debe darse por descontada su implementación (más allá que esto pueda discutirse porque no siempre ocurre), por cuanto está en su esencia.

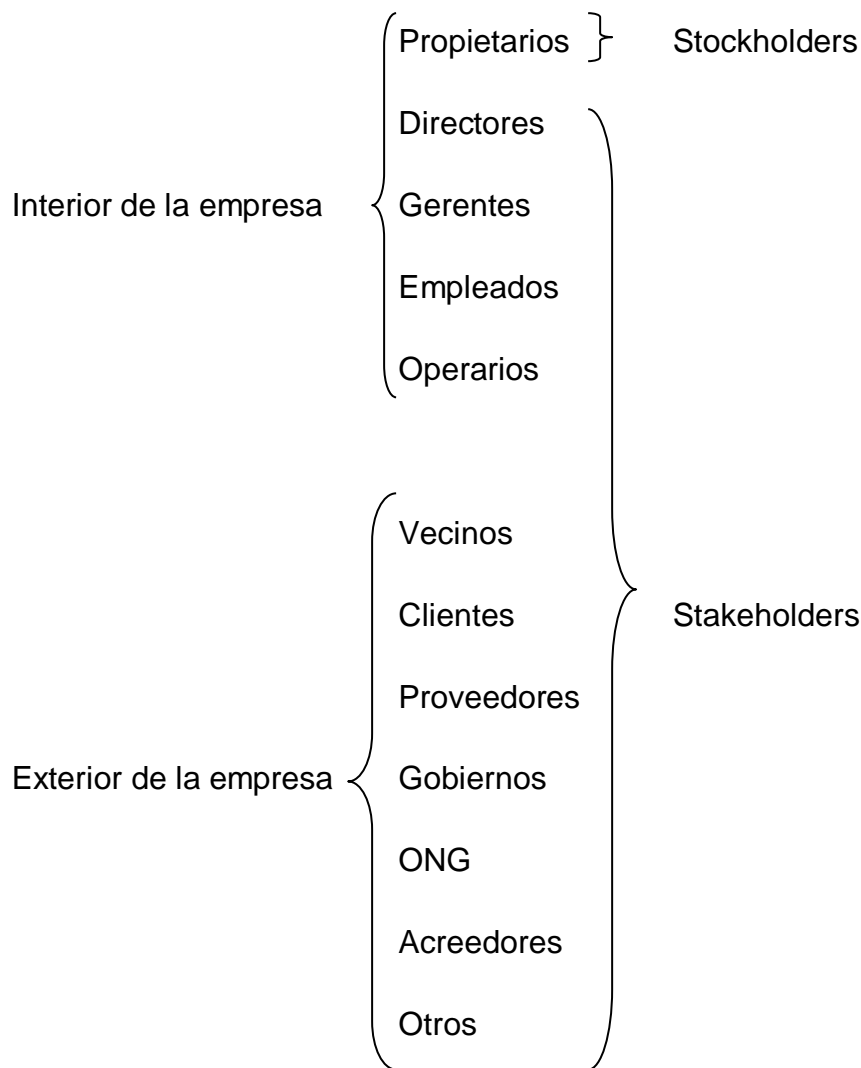
En el próximo punto veremos la evolución reciente de la RSE, pero antes debemos definir dos términos que son importantes dentro del contexto que estamos tratando para enfocar la relación de los mismos con la empresa:

Stockholder, término con que se denomina a los accionistas. Proviene del inglés: stock, en el sentido de paquete accionario y holder como tenedor o poseedor de ese paquete, o sea los tenedores o dueños de las acciones.

Stakeholder, término con el que se designa al resto de los públicos que interactúan con la empresa. R. Edward Freeman fue el primero en utilizar este término, creemos que por su característica similar al stockholder, en su libro "Strategic Management: A Stakeholder Approach" (Gerenciamiento Estratégico: Una Aproximación al Stakeholder), Pitman, 1984. Stake en inglés tiene varios significados, pero según el Standard Encyclopedic Dictionary, Funk & Wagnalls, 1968, una acepción es "an interest in an enterprise" (un interés en una empresa), o sea que los stakeholders serán todas aquellos públicos que puedan tener algún interés en la empresa (vecinos, clientes, proveedores, empleados, los estados nacional, provincial y municipal, las ONG, etc.).

Está claro que el formato actual de las empresas comenzó a gestarse desde la primera revolución industrial, por lo que sólo a partir de ella se podría analizar la responsabilidad social como RSE, sin embargo hay que tener en cuenta que estas políticas han sufrido diferentes transformaciones como veremos más adelante.

A continuación resumimos el mapeo de los públicos que interactúan con la empresa, tanto desde su interior como desde el exterior.



#### 4. EVOLUCIÓN DE LA RSE

Recién mencionamos a la primera revolución industrial como origen de la forma actual de las empresas, pero en esa época todavía subyacía el pensamiento feudal anterior, lo que provocaba que esas empresas sólo buscaran el beneficio para sus dueños o stockholders. En consecuencia decimos que en esta época la filosofía empresaria era egoísta.

Existen antecedentes como el caso de Henry Ford en 1916, que fue demandado por los hermanos Dodge por tratar de capitalizar su empresa y asignar más recursos a sus empleados y a sus clientes en detrimento de los accionistas. Más allá de los

pormenores de la cuestión, en los que no nos extenderemos por no ser el objetivo de este trabajo, es importante resaltar la sentencia de la Corte Suprema de Michigan, que declaró que: “una organización empresarial está organizada y dirigida con el fin principal de dar beneficios a sus accionistas”. Esto deja fuera de discusión al resto de los públicos interesados, y define el pensamiento empresarial egoísta del que hablábamos.

Un poco más avanzado el siglo XX comienza a desarrollarse la fase filantrópica de la responsabilidad social. Aquí las empresas comienzan a interactuar con su entorno, devolviendo parte de lo que tomaban de él, por ejemplo con ayudas sociales como el sostenimiento de escuelas, hospitales o asistencia a sus empleados. En esta etapa es donde se inicia el germen de la RSE, sin embargo se daba en casos aislados y todavía distaba mucho de su forma actual.

También hay que considerar que, aunque en ciertos casos existía un real fin altruista, en otros casos estas políticas se implementaban porque comenzaron a darse cuenta que esa devolución al entorno mejoraba su imagen, y esto a su vez le generaba beneficios económicos como consecuencia del favor del público por esa mejor imagen. De un modo u otro, detrás de la implementación de políticas de RSE siempre subyace un mayor retorno para la empresa. En el caso de la aplicación voluntaria de las mismas, el beneficio es espontáneo, y por lo tanto indirecto. Pero cuando las políticas son deliberadamente planificadas para lograr esa mayor rentabilidad, el beneficio es directo. En ambos casos el beneficio puede medirse, cosa que propondremos en este trabajo.

A partir de la segunda mitad del siglo XX ya se afirmaba la idea que si la empresa toma recursos de su entorno, tiene la obligación de devolver al mismo de alguna manera parte de lo que tomó de él. Estos cambios comienzan a profundizarse hacia avanzada la segunda mitad del siglo (que es donde aparece la idea de los stakeholders).

Es aquí donde toma forma la filosofía RSE. Comienza a aplicarse cada vez en mayor número de empresas a nivel mundial, y a perfilarse con la forma en que la conocemos hoy, aunque debemos destacar que su evolución continúa.

Entonces, la importancia fundamental de las empresas no es sólo su actividad económica y el fin de lucro que persiguen, sino el beneficio derivado de tal actividad hacia el entorno, ya sea como consecuencia de la misma por el progreso económico que genera en el sector, que es indirecto dado que se produce por el sólo hecho que la empresa desarrolle su actividad en determinado lugar, o como consecuencia de la devolución a ese entorno de parte de lo que toman de él, en cuyo caso es un beneficio directo, ya que obedece a una política de RSE implementada a tal fin.

El libro "Negocios para el Desarrollo" editado por World Business Council for Sustainable Development (WBCSD – Consejo Mundial de Negocios para el Desarrollo Sustentable –) cita a Kofi Annan, Premio Nobel de la Paz y Secretario General de la Naciones Unidas entre 1997 y 2006, quien dijo: "es la ausencia de la actividad económica ampliamente difundida, no su presencia, la que condena a gran parte de la humanidad al sufrimiento. De hecho, lo que es utópico es la noción de que la pobreza puede ser superada sin la participación activa de las empresas."

En tal sentido, las empresas deben implementar políticas de RSE que contemplen las tres dimensiones de la misma, o sea la económica, la social y la ambiental.

En consecuencia las empresas deberían buscar estrategias corporativas sustentables a largo plazo para el desarrollo invirtiendo en innovación y tecnologías, que le permitan generar oportunidades para mejorar la calidad de vida de los pobres y así asegurar un beneficio social.

De la misma manera deben generar estrategias dirigidas a la implementación de "políticas verdes", buscando la preservación del medio ambiente (no utilización de agentes químicos que se liberen en la naturaleza y protección de los recursos naturales no renovables).

Hay empresas que aplican estas políticas, aunque a veces lo hagan como consecuencia de la presión de las ONG dedicadas a estos temas. También hay gobiernos que fomentan la protección del medio a través de distintos tipos de medidas gubernamentales como incentivos a las políticas de protección del medio, o prohibición de acciones que lo dañen, entre muchas otras.

Por último, deben implementar medidas concretas dirigidas a evitar cualquier tipo de abuso o discriminación hacia las personas, y para asegurar que se respeten los derechos humanos fundamentales.

## 5. PRINCIPIOS DE LA RSE

Según el instituto ETHOS de Brasil, “La Responsabilidad Social Empresaria es la forma de gestión definida por la relación ética y transparente de la empresa con todos los públicos con los cuales se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad, preservando recursos ambientales y culturales.”

Podemos decir que se trata de un compromiso de la empresa para con el desarrollo de la sociedad, cuidando la conservación del medio ambiente y con un comportamiento socialmente responsable hacia las personas y grupos sociales con los que interactúa. Además estas políticas deben ser sustentables en el tiempo, pero también debe aclararse que su aplicación es siempre voluntaria.

Una de las organizaciones que promueve las políticas de RSE es el Pacto Mundial, también conocido como Pacto Global, que se inauguró el 26 de julio de 2000 en la Sede de las Naciones Unidas en Nueva York. No se trata de un organismo de control, su objetivo es el de crear asociaciones entre los distintos actores para la defensa de estos intereses y generar acciones para su logro a nivel mundial.

Según la página web de las Naciones Unidas, los diez principios del Pacto Mundial, que están basados en declaraciones y convenciones universales aplicadas en las cuatro áreas: Derechos Humanos, Medio Ambiente, Estándares Laborales y Anticorrupción, son los que se transcriben textualmente a continuación.

Derechos Humanos:

Principio 1: Las Empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia.

Principio 2: Las Empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices de la vulneración de los derechos humanos.



#### Estándares Laborales:

Principio 3: Las empresas deben apoyar la libertad de Asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.

Principio 4: Las Empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.

Principio 5: Las Empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.

Principio 6: Las Empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.

#### Medio Ambiente:

Principio 7: Las Empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.

Principio 8: Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.

Principio 9: Las Empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

#### Anticorrupción:

Principio 10: Las Empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

Por otra parte, la ISO 26000 define principios a los que ajustarse para que se cumplan los objetivos de la responsabilidad social, que podemos apreciar en el siguiente cuadro:



Fuente: <http://www.globalstd.com/pdf/rs-iso26000-2010.pdf>

Principio 1 - Rendición de cuentas: las organizaciones deben informar claramente cuál es su actividad y qué impactos tiene en la sociedad, ya sean positivos o negativos.

Principio 2 - Transparencia: tiene que ser de información accesible, clara y comprometida con los valores en los que se funda la responsabilidad social. La información debe ser transparente, completa y debe servir para ver cómo es su comportamiento.

Principio 3 - Comportamiento ético: el comportamiento de las empresas debe ser ético, honesto y con respeto por las leyes y las personas.

Principio 4 - Respeto a los intereses de las partes interesadas: las sociedades que históricamente solamente se preocupaban por su ámbito interno, los socios y los accionistas, y eventualmente por su personal, hoy en día deben comprometerse con todas las partes interesadas, gobiernos, sociedades, ONG, vecinos, el medioambiente, los empleados, y obviamente sus socios y accionistas, aunque a veces puedan tener intereses contrapuestos. Por ejemplo, el interés de los socios puede ir en contra del medioambiente donde está actuando la sociedad, hay que tratar de armonizar los distintos intereses.

Principio 5 - Respeto al principio de legalidad: actuar con honestidad, y cumplir con la totalidad de las normas del lugar donde está actuando.

Principio 6 - Respeto a la norma internacional de comportamiento: Además del respeto que debe mostrar en su lugar de radicación, también debe respetar las normas internacionales sobre estos comportamientos. Esto es porque hoy en día con la globalización, una empresa puede tener su casa matriz en localidades donde respeta las normas, pero debe tener ese mismo comportamiento en sus subsidiarias, aunque las normas en los otros lugares donde actúa sean más laxas.

Principio 7 - Respeto a los derechos humanos: respetar el derecho a la vida, al trabajo, a la no discriminación, a la vivienda, no permitir el trabajo infantil.

## 6. IMPLEMENTACIÓN DE LA RSE

Sintetizando, podemos recordar que, durante décadas, la Responsabilidad Social de la Empresa se identificó primeramente solamente con los dividendos que abonaba a sus accionistas, y más adelante, y durante mucho tiempo, con las remuneraciones y políticas de capacitación y contención que brindaba a su dotación de recursos humanos, el desarrollo de proveedores como consecuencia de sus necesidades de abastecimiento zonal, la calidad de sus productos con miras a la satisfacción de las necesidades de los clientes, el aporte de impuestos y contribuciones sociales que realizaba a los distintos Estados, como el Nacional, el Provincial y el Municipal, y la reinversión de sus utilidades generando de este modo nuevos productos y progreso, en general.

No fue habitual, hasta el último cuarto del Siglo XX, el hallazgo de trabajos que relacionaran la RSE, además, con el cuidado del medio ambiente, la corrección de los efectos perjudiciales que el producto o servicio pudiese causar en el mismo o en el consumidor o usuario, la reposición a futuro de los recursos naturales consumidos en la producción, la asistencia social a los necesitados y la preocupación por el destino de los desechos resultantes del proceso productivo.

Antonio Freije y Uriarte e Inmaculada Freije Obregón<sup>1</sup>, a fines del Siglo pasado, elaboraron un análisis de los objetivos con que se desarrollaban los proyectos de las Empresas y concluyeron en que los mismos no podían ser tipificados en intervalos

---

<sup>1</sup> Freije y Uriarte, Antonio -Freije Obregón, Inmaculada: "Estrategia y Políticas de Empresa" -Ediciones Deusto- 4ª. Edición-1.994- Pág. 45.

comunes entre ellas, ya que los mismos resultaban elegidos, para cada organización en particular, de acuerdo con los intereses de los grupos de poder que estaban establecidos en ellas, transformando las deseadas metas generales en propuestas subjetivas.

Los autores, además, basaron dicho análisis, centrados en la forma en que se miden los objetivos de la Empresa, utilizando distintas opiniones aportadas por otros estudiosos del tema, referidas a las teorías monistas y pluralistas: las primeras basadas en que el objetivo único es la rentabilidad y las segundas en que, además del beneficio económico, debe buscarse el de los demás “partícipes sociales”, concepto que coincide con lo que describimos párrafos anteriores y que se remarca más aún con la frase: “En consecuencia, consideramos que los objetivos de la Empresa son el equilibrio de los objetivos de los grupos y personas que con ella se relacionan...”<sup>2</sup>.

Como es notorio, no estaba considerado aún, en las obras más reconocidas en Europa sobre mediciones de los objetivos de los Entes Económicos con fines de lucro, en el último tramo del Siglo anterior, el concepto que incluye las responsabilidades con el resto de la sociedad que no se relaciona con la Empresa y el futuro del Planeta.

Sin embargo, puede rescatarse, sin dudas, la afirmación vertida con respecto a que los objetivos de Responsabilidad Social que se propone una Empresa, y es el que marca que se subordinan a los objetivos individuales del grupo dominante en la misma.

El dilema es, entonces: ¿Cómo integrar los nuevos conceptos de RSE con los objetivos individuales de los grupos dominantes en las Empresas?

## 7. EL CAMINO A LA RSE: ETAPAS

Al ser la opción inicial más viable, a nuestro entender, el camino debería llevarnos a que dichos grupos dominantes incorporasen el concepto de RSE, en un primer avance, como un aporte adicional a los intereses que los movilizan y, en una

---

<sup>2</sup> Freije y Uriarte, Antonio -Freije Obregón, Inmaculada: Obra mencionada- Pág. 72.

segunda etapa, asumirlo como una parte fundamental de los objetivos incluidos en sus perspectivas estratégicas.

En síntesis, comprender que la RSE es un valor agregado en la búsqueda y concreción de sus propios intereses, al principio económicos, y de beneficio para una comunidad cercana reducida y, enseguida, humanitarios y de concepción global.

A partir de allí, el segundo paso es que comprendan que, además de incrementar las utilidades y planificar la inversión futura de las mismas para asegurar el beneficio sostenido, se impone una nueva convicción, de largo plazo y de mayor alcance, representada por el aporte continuo a la sociedad y a la supervivencia del Planeta, mediante un plan de inversiones que permita la inclusión social y el mantenimiento del medio ambiente para generaciones futuras, que deriva en una tercera misión ineludible, que completa la trilogía: rentabilidad económica, desarrollo social y conservación de la Naturaleza para las generaciones futuras, en las cuales se incluyen sus propios descendientes. En síntesis, una idea de “ganar ahora-ganar después”.

En este trabajo, el objetivo fundamental es colaborar con nuestra profesión, en el esfuerzo para encontrar la forma de medir cómo transitar ese camino.

## 8. OBJETIVOS DE LAS MEDICIONES

En nuestra forma de ver las cosas, cualquier medición que pueda resultar útil, debe ser capaz de contestar las preguntas clave sobre el tema y, justamente, el desafío a resolver es: ¿cuáles son las preguntas clave que debemos plantearnos, con respecto al desempeño de una Empresa en esas tres misiones?

Como es sabido, la gestión por objetivos se basa en el cumplimiento de las metas de corto y largo plazo que se proponen los responsables de la conducción de los negocios de una empresa. Es un compromiso que debería cumplirse no sólo con los stockholders, sino también con el resto de los “partícipes sociales” o “stakeholders”, definidos en el siglo pasado, pero agregando el resto de los habitantes de la Tierra, en cuanto a la reposición de los recursos escasos consumidos y el cuidado integral de la salud, desde la inocuidad del producto o servicio hasta el tratamiento de los

desechos tóxicos resultantes, en la nueva concepción que se nos incorpora en este Siglo y que ya denominamos la “tercera misión”.

Dichas metas, se relacionan con objetivos financieros y no financieros, tal como se puede extraer de diversos trabajos, entre los que elegimos los más identificados con nuestra propuesta.

La Organización de las Naciones Unidas<sup>3</sup>, dio a publicidad los siguientes valores sociales fundamentales para el Nuevo Milenio, basados en la necesidad de ser sostenidos por los aportes empresarios y el comportamiento humano:

- a) Igualdad
- b) Solidaridad
- c) Tolerancia
- d) Respeto a la Naturaleza

No nos extenderemos en su desarrollo, debido a que sus fundamentos han sido holgadamente argumentados y justificados, con mayor o menor profundidad, en muchos trabajos de distintas organizaciones.

Es innegable, que estos objetivos “no financieros” relacionados con el respeto y conservación de la vida humana y su hábitat, deberán formar parte, finalmente, del Balanced Score Card (BSC) de cualquier Empresa, teniendo en cuenta que, la publicidad del cumplimiento de estas pautas fundamentales, aumentarán el prestigio y la confiabilidad del Ente, en la consideración del Mercado y el sentido de orgullo, involucramiento, compromiso y pertenencia, para aquellos recursos humanos identificados con el mismo, promoverán la mejora de procesos y el reconocimiento del cliente, es decir, forma parte de la evolución de las otras metas estratégicas y, por supuesto, es una de las partes fundamentales de la estrategia empresarial.

A partir del desarrollo de esta idea, aparece nuestra propuesta. La medición debe formar parte integrante de los logros que, en principio se van obteniendo en los demás objetivos estratégicos del BSC, relacionados con Aprendizaje y Crecimiento, Proceso Interno, Relación con el Cliente y Resultados Financieros. Todo ello, como

---

<sup>3</sup> ONU: Declaración 55/2- Punto 6-Año 2.000

ya se ha estudiado en distintos eventos profesionales, está encadenado y, por supuesto, por lo que hemos expresado hasta este punto, con las consecuencias positivas de participar en la trilogía virtuosa.

## 9. ANTECEDENTES Y PERSPECTIVAS

De la muy interesante Guía Práctica para el Cumplimiento de la Empresa con los Objetivos de Desarrollo del Milenio, del Programa de Sensibilización sobre la Responsabilidad Social Empresarial y los Objetivos del Milenio dirigido a las Empresas Españolas con intereses en América Latina<sup>4</sup>, pudimos extraer el siguiente párrafo, que convalida nuestra propuesta, referido a los resultados de los aportes de las Empresas privadas a los Objetivos del Milenio:

“Cuando el sector privado enfoca sus acciones de RSE...” “...plantea un nuevo modelo de gestión empresarial que incluye una estrategia comercial con pertenencia social, inversión en capital humano y un desarrollo sostenible. La gestión de negocios se vuelve inclusiva a escala mundial y permeable a las necesidades sociales básicas de la comunidad donde está inserta. Este modelo de gestión económica y social busca que la empresa haga negocios contribuyendo a un sistema democrático, de compromiso ético y de respeto a los derechos humanos”.

Podemos tener en cuenta, entonces, como otra de las mediciones de objetivos que promueven preguntas claves sobre su cumplimiento, cuáles fueron las inversiones que la Empresa hizo para la innovación de sus procesos y productos, a los efectos de ahorrar recursos naturales y preservar la salud de los consumidores, mediante la utilización de materias primas no contaminadas, ya sea por su naturaleza o por agregados de conservantes perjudiciales al organismo humano. Es una buena práctica hacer conocer la magnitud del esfuerzo que la Empresa realiza a los efectos de la concreción de esas metas, totalmente dirigidas a la protección del Planeta y sus habitantes, mediante el monto de sus inversiones y, en su caso, el porcentaje de logro de cada objetivo propuesto, a esos efectos, para determinado período. Estas

---

<sup>4</sup> ODM 7:“LA EMPRESA DEL NUEVO MILENIO.DE LOS VALORES A LA ACCIÓN” -2.010-  
<http://www.ecodes.org/phocadownload/empresa-nuevo-milenio-ODM7.pdf>-Pág.36

acciones pueden relacionarse, concretamente con las perspectivas de las estrategias de Aprendizaje y Crecimiento y Procesos Internos del BSC.

Creemos, además, como ya explicamos, que el reconocimiento del Mercado a los valores, la moral y la ética de la Empresa, también contribuyen ampliamente a los objetivos de captación y retención de la demanda. Estamos convencidos de que un claro indicador para este tipo de comportamiento, sería el de la diferencia entre el aumento considerado históricamente habitual de la participación en el mercado de los productos de la empresa, en función de la aplicación de las políticas comerciales acostumbradas y la experimentada después de asumir y desarrollar el plan de RSE en un período, previa corrección de cualquier otro efecto comercial, sea el mismo estacional o coyuntural. De esta forma, estaríamos influyendo sobre las perspectivas del Cliente y la Rentabilidad del BSC.

Volviendo al trabajo de ODM 7, el mismo agrega que se debe tener especial cuidado en las actividades y decisiones empresariales que puedan tener impacto en el medio ambiente.

Es lógico, la demanda social exige que cada Empresa reduzca ese impacto al mínimo, a efectos de preservar el futuro y la consiguiente supervivencia de la humanidad. Se deben realizar las inversiones necesarias para garantizar los servicios básicos y reducir los impactos ambientales negativos para disminuir la pobreza y para el adecuado funcionamiento de los mercados y prestigiar al sector privado.

Por supuesto, los resultados también se verían reflejados en uno o varios indicadores relacionados con los Procesos Internos, la perspectiva del Cliente y de la Rentabilidad, mediante la medición del resultado de las inversiones mencionadas en el párrafo anterior y los resultados obtenidos en cada campo.

En el nuevo milenio, la comunidad internacional tiende a ver la gestión medioambiental como una inversión y no como un gasto. Podemos reforzar esta idea con la siguiente afirmación de la ODM acerca de la RSE ambiental: “La experiencia indica que el medio ambiente atrae, “vende”, aporta ventajas competitivas y de productividad, valor diferencial en los productos o servicios,



disminuye costos, optimiza el uso de recursos y abre las puertas a nuevos mercados, y nuevas fuentes de empleo (como las que surgen a partir de las energías renovables)<sup>5</sup>.

La elección de una posición definida en cuanto a la RSE significa una necesidad inalienable para el futuro de las empresas. Las que se muestren activas en cuanto al aporte económico y cumplimiento operativo de los requisitos exigidos por la comunidad del Nuevo Milenio, harán una clara diferencia con las que se mantengan al margen, con respecto al reconocimiento o el abandono por parte de sus clientes.

A pesar de que en el consumidor medio de América Latina la definición de la elección de productos todavía no pasa, en forma mayoritaria, por ese tipo de parámetros, la creciente concientización de los efectos nefastos que determinadas prácticas de producción de algunas Empresas causan en el Planeta y en sus habitantes, viralizadas en las Redes Sociales, van marcando una rápida tendencia de cambio en la elección de preferencias, a la hora de adquirir ciertos productos.

Las políticas, en cuanto al análisis y aprobación de alimentos y otros productos o servicios, en función de parámetros de salud y medio ambiente, por parte de los Gobiernos, deben representar un verdadero inductor que conduzca a la sociedad a ser exigente en cuanto a estos parámetros y volcar su apoyo consumidor a aquellas Empresas que sean respetuosas de las leyes y responsables en sus negocios. No tenemos dudas de que, ante las evidencias de deterioro que muestra nuestro Planeta, las autoridades nacionales en Latinoamérica, adherirán de inmediato a las propuestas sobre normativas que perfeccionen dicha inducción.

Según ISTMO<sup>6</sup>, publicación digital mexicana, la medición externa de la RSE es la mejor herramienta para realizar este tipo de evaluaciones. Anualmente, en ese país, se otorgan premios a las empresas que cumplen con las Mejores Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial, debido a sus resultados positivos, tanto económicos como de impacto social, todo en función del cumplimiento de las guías que publica el Global Reporting Initiative, basadas en un puntaje otorgado a los

---

<sup>5</sup> ODM 7: "LA EMPRESA DEL NUEVO MILENIO. DE LOS VALORES A LA ACCIÓN" -2.010-  
<http://www.ecodes.org/phocadownload/empresa-nuevo-milenio-ODM7.pdf>-Pág.38

<sup>6</sup> ISTMO-Liderazgo con Valores- Publicación 320- <http://istmo.mx/2012/06/rse-la-medicion-externa-es-la-mejor-herramienta/>

mejores nominados, en función del cumplimiento de valores éticos y protección ambiental.

José Luis Ruiz Barrios, en su trabajo “Diseño de Modelo de Responsabilidad Social Empresarial en PyME Constructora Araucana”<sup>7</sup>, basa parte de su trabajo haciendo referencia a los indicadores Ethos<sup>8</sup>, que consideran al desarrollo de la RSE como un proceso en el que se deben superar diversos estados como resultado de las tensiones internas y externas que se generan con las prácticas empresariales y los problemas que ellas generan, lo que obliga a que las empresas deban elaborar una respuesta subjetiva, pero acorde con los objetivos planteados.

Como es sabido, los indicadores Ethos se establecen teniendo en cuenta distintas etapas y son referidos a siete segmentos que deben ser considerados:

- a. Valores, transparencia y gobernabilidad
- b. Público interno
- c. Medio ambiente
- d. Proveedores
- e. Consumidores/clientes
- f. Comunidad
- g. Gobierno y sociedad

Como vemos, dichos segmentos tienen un alto grado de relación con los objetivos estratégicos que se incluyen en el BSC. Es posible establecer, mediante la profundización del tema, que pueden correlacionarse en forma transversal varios indicadores Ethos, con los habituales que se utilizan en los segmentos del Cuadro de Mando Integral.

---

<sup>7</sup> Ruiz Barrios, José Luis: “Diseño de Modelo de Responsabilidad Social Empresarial en PyME Constructora Araucana” : Universidad Nacional de Colombia, Arauca-2.013- Pág. 85.

<sup>8</sup> Indicadores Ethos: Indicadores de RSE.

## 10. PROPUESTA DE MEDICIÓN

EADA Business School Barcelona y Seres (Fundación Sociedad y Empresa Responsable), desarrollaron un trabajo patrocinado por la Fundación Manpower Group y elaborado por la Profesora Elisabeth Garriga Cots<sup>9</sup>, que se desempeña en la EADA, en la que se propuso un sistema de medición de los efectos de las acciones de tres empresas determinadas, en el marco de un programa de Responsabilidad Social Empresaria, basada en el enfoque de capacidades de Amartya Sen<sup>10</sup> en el bienestar.

Plantea un desarrollo interesante de un modelo de evaluación de los resultados de los programas de RSE, implementados por las Empresas Grupo Norte, con objetivos en inserción laboral femenina, relacionados con víctimas de la violencia de género; Grupo Citi, objetivos dirigidos a la formación profesional de los jóvenes y DKV Integralia, con objetivos en la inserción laboral de personas discapacitadas, todos llevadas a cabo en el ámbito social español. El primero y último de los programas mencionados, contaron con el apoyo de la Administración Pública.

Los aspectos evaluados, surgieron de un esquema interactivo de causa efecto que tuvo en cuenta: el impacto social causado por el programa, los cambios en el bienestar y la vida de los beneficiarios y, finalmente, la verificación de la magnitud de las capacidades generadas<sup>11</sup>.

Así, las calificaciones resultantes estuvieron fundamentadas en el cambio de capacidades que se habían producido en cada uno de los grupos, como resultado de la aplicación de los programas mencionados.

Como es obvio, y de uso lógico, la medición del impacto generado por un programa de RSE, basado en determinados objetivos, sólo puede resultar de la realización de encuestas externas ex ante y ex post que permitan determinar un statu quo de partida y otro de situación final, cuando se haya cumplido con las etapas de aplicación del programa.

---

<sup>9</sup> EADA-Seres: “ Impacto Social: Un modelo en base a capacidades” - Fundación Manpower Group.

<sup>10</sup> Sen, Amartya: Economista hindú, nacido en 1.933. Premio Nobel de Economía 1998. Obras diversas.

<sup>11</sup> EADA-Seres: Obra citada. Pág.12

Esas encuestas deberán incluir, entonces, las preguntas correctas, que se identifiquen en forma contundente con el objetivo de evaluación y que permitan obtener, con su posterior análisis, conclusiones útiles y objetivas.

El desafío de la propuesta está, entonces, en poder plantear los interrogantes adecuados. Los mismos pueden ser numerosos y diversos, de acuerdo con el propósito del proyecto. En nuestro caso, solamente expondremos algunas, a modo de ejemplo muy simplificado, que permitan transmitir los conceptos que tratamos de proponer en este trabajo, evitando una tipificación extensa que sobrepase los alcances del mismo.

A diferencia de lo concluido en el excelente trabajo de EADA, creemos que el análisis y evaluación de los resultados de la aplicación del programa de RSE, debe ir más allá y trascender el estudio de la evolución del recurso sobre el que se aplicó el mismo, ya que es más importante, aún, medir el impacto que su mejora pueda aportar a los objetivos de la trilogía que representa la tercera misión.

## 11. METODOLOGÍA PROPUESTA

En un primer paso, notamos que la forma y oportunidad de plantear las preguntas que se identifiquen con el objetivo, deberá ser funcional al tipo de resultado que se pretende conseguir con el programa, es decir, que es necesario determinar, previamente, cuál es la razón del proyecto y si representa, efectivamente, una demostración de Responsabilidad Social por parte de la Empresa:

- a) “¿Qué es lo que se intenta mejorar con la implementación del programa?” y
- b) “¿Son de utilidad al contexto global esos objetivos, para representar un cambio determinado en una situación social, económica o ambiental que requiere ser mejorada?”,

Además, para poder medir sus avances y resultados finales, debemos satisfacer el siguiente interrogante: “¿Cuál es la magnitud de escala cuantitativa y cualitativa, que se espera alcanzar del impacto de dicha mejora en todas las variables que deben ser estudiadas en la situación inicial?”

En función de ello, el camino lógico sugiere que algunas de las preguntas ex ante sean:

- 1) ¿Cómo está integrado el contexto social inicial en el segmento en que se llevará a cabo la acción?
- 2) ¿Cuál es el status quo de la situación que se intenta mejorar?
- 3) ¿Cuáles son los obstáculos del contexto externo que deberán superarse para poder llevar a cabo el programa?
- 4) ¿Cuáles son las normativas nacionales, provinciales y municipales vigentes, que deberían ser corregidas o aplicadas para favorecer la mejora?
- 5) ¿Cuál es el grado de capacidad de bienestar inicial, en la materia objeto del programa, de los sujetos o recursos que recibirán los beneficios de la acción?
- 6) ¿Cuál es la magnitud cuantitativa y cualitativa, en escala, del impacto que esa mejora en la capacidad de los sujetos o recursos se espera que le brinde a la sociedad en general o al medio ambiente?
- 7) ¿A cuál de los segmentos mencionados en la Resolución 55/2 de la ONU se refiere la mejora que persigue conseguir el programa?
- 8) ¿Cuál es el grado de mejora, en la consideración social, que espera recibir la Empresa, luego de la aplicación exitosa del programa?
- 9) ¿Cuáles son los recursos propios que se emplean para llevar a cabo el programa?
- 10) ¿Qué importancia real tiene la propuesta, en el largo plazo, para el contexto global en cuanto a la cantidad de personas, comunidades, países o continentes beneficiados?

La metodología para medir el impacto y el resultado de la aplicación del programa del RSE, se basa en plantear todas las preguntas relacionadas con los objetivos del proyecto y la construcción de un sistema de información interno y externo, que permita contestarlas, tanto durante el tiempo de ejecución del programa como a partir de la finalización del mismo, estableciendo las variantes positivas conseguidas

y comparando cuál es el grado de cumplimiento de los efectos esperados. La encuesta se deberá extender al contexto general de la sociedad, estableciendo, además, la evolución de la opinión de los beneficiarios con respecto a su satisfacción y el prestigio de la Empresa involucrada. Además, la pregunta 10 es fundamental para darle una calificación relativa inicial al proyecto, con respecto a otros proyectos que se propongan llevar adelante otras empresas del mismo “share” del mercado.

Todo ello permitirá desarrollar un sistema de indicadores que se puedan agregar a las distintas perspectivas del BSC para poder estudiar su impacto y relación con cada una de ellas y, en una segunda etapa, cuando la nueva actitud de la Empresa hacia la defensa de los valores humanos y planetarios lo justifique, agregar una nueva perspectiva, representando la estrategia de RSE.

En síntesis, para hacer una evaluación adecuada y confiable, en los términos que espera alcanzar este trabajo, creemos que es necesaria la elaboración de indicadores polinómicos, medidos en escalas porcentuales, en cada variable resultante de los objetivos del programa, que permitan lograr una correlación que despierte inicialmente el interés de los empresarios por la RSE, mostrando la influencia de la aplicación de sus programas en la mejora de todos los objetivos considerados, dentro del BSC: Formación y Crecimiento, Procesos, Clientes, Finanzas, para, posteriormente, transformarlo en una nueva perspectiva estratégica e incorporarlo al mismo, estableciendo metas de desempeño social y ambiental, que influencien el establecimiento de las metas de las otras perspectivas.

La base del sistema será esa y estará medida, entonces, por objetivos adecuados, de acuerdo al enclave y las normativas a las que deba ajustarse la Empresa, que permitan adaptar la evaluación al tipo de contexto social, destinatarios del programa, duración del mismo y la intensidad de las capacidades que se quieran agregar, los recursos disponibles para ello y la dificultad del medio para lograr avances en el tiempo, con los márgenes adicionales obtenidos.

Una de las metodologías aplicadas en el trabajo de EADA-Seres mencionado, se sustenta en el cálculo de la ecuación en función de la teoría estadística de los puntos extremos<sup>12</sup>.

Los pasos de medición elegidos en dicho trabajo, son aquellos llevan un grado importante de razonabilidad, es decir, se trata de comparar, como hemos propuesto, un momento inicial sub 0, que expone la situación existente antes de la aplicación del programa de mejora que aportará la Empresa, con el momento final de la evaluación, en la que la situación ha sido modificada por el mismo y, así, medir los impactos mediante el cociente de los puntos extremos calculados en el numerador mediante las muestras ex ante y ex post y el denominador compuesto por la expectativa inicial de resultados de máxima menos resultados de mínima.

En la experiencia aportada por el trabajo mencionado, sólo se considera como impacto social la diferencia entre las capacidades resultantes y las capacidades originales en forma individual entre los beneficiarios de los programas. Creemos que es necesario agregar a ello la diferencia entre el status inicial del contexto social antes de dicho agregado de capacidades en los individuos y el nuevo status, logrado con la aplicación de esas mejoras individuales en beneficio de la comunidad toda, basado en encuestas adicionales posteriores, aportadas por los otros sectores de la sociedad que se beneficiarán con esos nuevos recursos.

En el caso que nos ocupa, la propuesta se amplía a la evaluación de los objetivos de reposición de recursos naturales consumidos en la actividad anual, comparados con los logros concretados en la reposición de los mismos. La evaluación, en este caso, estará establecida en un indicador que evidenciará la relación entre lo consumido y lo repuesto, en un período, comparado con los objetivos del programa.

Los indicadores Ethos también pueden aplicados a esta propuesta, considerando su relación con los distintos estratos del BSC y complementando a los indicadores habituales.

Ejemplos:

- a) Autorregulación de la Conducta: Formación y Crecimiento, Procesos Internos, Cliente, Finanzas.

---

<sup>12</sup> EADA-Seres: Obra citada, Pág. 27.

- b) Relaciones Transparentes con la Sociedad: Idem
- c) Diálogo y Participación: Formación y Crecimiento
- d) Respeto al Individuo: Formación y Crecimiento. Procesos Internos.
- e) Trabajo Equitativo y Digno: Formación y Crecimiento. Procesos Internos.
- f) Selección y Evaluación de Proveedores: Procesos Internos.
- g) Dimensión Social del producto e impacto (en este punto incluimos nuestra visión acerca de la reposición de los recursos consumidos): Procesos Internos, Cliente, Finanzas.
- h) Relaciones con la Comunidad y Acción Social: Formación y Crecimiento, Procesos Internos, Cliente, Finanzas.
- i) Transparencia y Etica Política y Social: Idem.

Cuando el grado de maduración del grupo dominante de la Empresa, con respecto a su posición ante la RSE, alcance la segunda etapa, es decir, considerando la tercera misión, será necesario incluir, como hemos dicho, una nueva perspectiva dentro del Cuadro de Mando Integral, totalmente vinculada con el seguimiento de los programas y sus resultados.

Tomando en cuenta las conclusiones que surgirán del estudio de los distintos indicadores estratégicos y sus correlaciones, como hemos expresado anteriormente, se podrán obtener, además, en caso de que sea oportuno, uno o más inductores de causa efecto entre los logros de los programas de RSE y los resultados financieros alcanzados, que sean útiles para establecer en qué proporción ha colaborado el comportamiento responsable de la Empresa en el incremento de estos últimos y, por ende, en el de los activos de la misma.

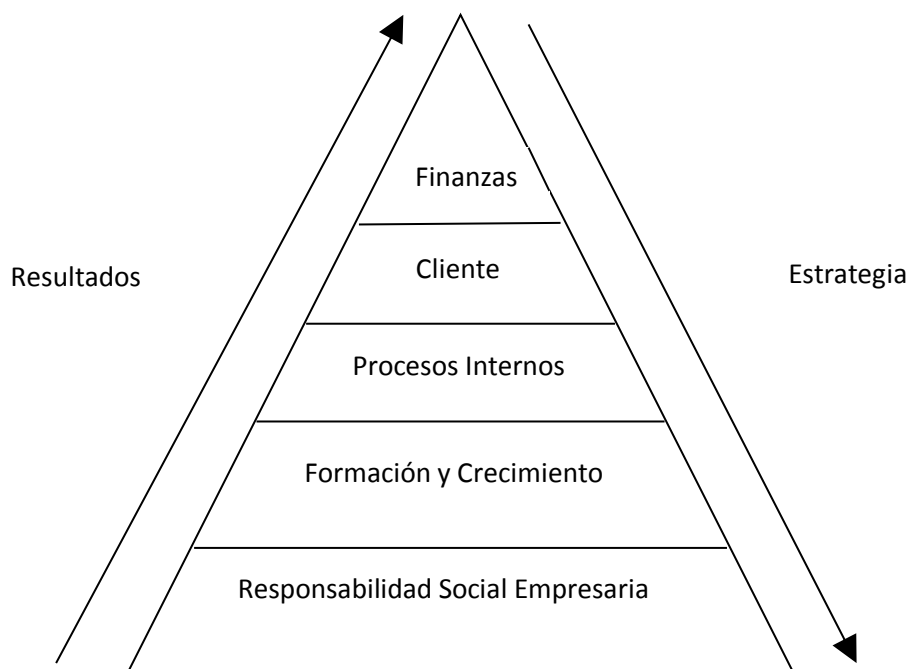
A continuación, se muestran dos gráficos en los que tratamos de mostrar el resumen de lo expuesto, relacionando, en el primero, los indicadores Ethos con cada una de las perspectivas estratégicas habituales consideradas dentro del BSC.

En el segundo gráfico, representativo de la segunda etapa, se expone una nueva perspectiva relacionada con una política ya definida de RSE, por parte de la





Procesos Internos									
Cliente									
Finanzas									



Tal cual lo expresado anteriormente, el sistema de información que abastecerá la medición se basará en encuestas ex ante y ex post, en la Contabilidad de Gestión de la Empresa y en el Balanced Score Card de la misma.

## 12. CONCLUSIONES

El trabajo aborda la RSE y su relación con el Beneficio empresarial.

Actualmente en muchas empresas se observan avances en la implementación de una política integral de RSE.

Esto se debe en que el acceso a la información, intensifica la discusión alrededor de su implementación.

La sociedad civil cada vez más informada y organizada, fue aumentando su control sobre el comportamiento de las empresas, haciendo públicas sus denuncias.

Si bien se notan avances, quedan aún interrogantes sobre el desarrollo de una cultura de solidaridad y sustentabilidad; el enfoque hacia una mayor justicia social; prácticas de consumo responsable, que elijan productos no contaminantes que provengan de empresas socialmente responsables y la articulación estratégica de la responsabilidad social en la gestión de la cadena de valor de la empresa y a lo largo de la cadena productiva en que participa.

Además se esperan prácticas para combatir los problemas medioambientales, estrategias para favorecer un comercio justo y la responsabilidad que deben asumir las grandes empresas, el comportamiento de las medianas y pequeñas empresas, como asimismo la sociedad en general y los gobiernos ante las malas prácticas empresariales y en el sector público.

Se desarrolló el trabajo teniendo en cuenta los 10 Principios de Pacto mundial de Naciones Unidas aplicadas en las áreas de: Derechos Humanos, Medio Ambiente, Estándares Laborales, Anticorrupción.

Por otra parte se graficó y detalló los principios de la ISO 26000, a los que deben ajustarse las organizaciones para cumplir los objetivos de la responsabilidad Social.

Asimismo se enunciaron los valores sociales para el Nuevo Milenio, que deben ser sostenidos por los aportes empresarios y el comportamiento humano; siendo ellos: Igualdad – Solidaridad – Tolerancia – Respeto a la Naturaleza.

Luego de señalar los indicadores ETHOS de RSE, se realizó una propuesta de Medición y su Metodología correspondiente.

## BIBLIOGRAFÍA

Bowen, Howard – “Social Responsibilities of the Businessman”, 1953, New York, Harper

EADA-Seres – “Impacto Social: Un modelo en base a capacidades”, Fundación Manpower Group

Freeman, R. Edward – “Strategic Management: A Stakeholder Approach”, 1984, Pitman

Freije y Uriarte, Antonio – Freije, Obregón, Inmaculada – “Estrategia y Políticas de Empresa” 4ª. Edición-1.994, Ediciones Deusto

Ruiz Barrios, José Luis – “Diseño de Modelo de Responsabilidad Social Empresarial en PyME Constructora Araucana”, 2.013, Arauca – Universidad Nacional de Colombia

Sen, Amartya – Economista hindú, nacido en 1.933, Premio Nobel de Economía 1998, Obras diversas

Standard Encyclopedic Dictionary, Funk & Wagnalls, 1968

## OTRAS FUENTES

<http://www.globalstd.com/pdf/rs-iso26000-2010.pdf>

[https://www.unglobalcompact.org/languages/spanish/Los\\_Diez\\_Principios.html](https://www.unglobalcompact.org/languages/spanish/Los_Diez_Principios.html)

Indicadores Ethos: Indicadores de RSE

ISTMO – Liderazgo con Valores – Publicación 320 – <http://istmo.mx/2012/06/rse-la-medicion-externa-es-la-mejor-herramienta/>

Negocios para el Desarrollo, editado por World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)

ODM 7: “LA EMPRESA DEL NUEVO MILENIO DE LOS VALORES A LA ACCIÓN” – 2.010 – <http://www.ecodes.org/phocadownload/empresa-nuevo-milenio-ODM7.pdf>

ONU: Declaración 55/2- Punto 6-Año 2.000

[www3.ethos.org.br](http://www3.ethos.org.br)