



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO

**FCE**  
FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

Carrera: Contador Público Nacional y Perito Partidor

# **GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA. ¿ES APLICADA EN NUESTRAS EMPRESAS?**

Trabajo de Investigación

POR

Miriam Gisela Sanchez  
Santiago Luis Povedano

DIRECTOR:

Prof. Eduardo Jardel

CO DIRECTOR:

Prof. Marcela Asensio

Mendoza - 2013

## INDICE

<b>INTRODUCCION:</b>	<b>2</b>
<b>CAPITULO I: RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA</b>	<b>3</b>
<b>1. NACIMIENTO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA EN ARGENTINA</b>	<b>3</b>
A. ORIGENES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA	3
B. EL INSTITUTO VALOS EN MENDOZA	5
<b>2. PRINCIPALES ASPECTOS CONCEPTUALES</b>	<b>6</b>
A. HACIA UNA GESTION RESPONSABLE	6
B. DEFINICION DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA	7
C. PRINCIPALES CARACTERISTICAS	7
D. GRUPOS DE INTERÉS (STAKEHOLDERS)	8
E. DIMENSIONES DE LA RSE	9
<b>3. VENTAJAS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA</b>	<b>12</b>
A. UNA NUEVA CONCIENCIA SOCIAL	12
B. IMAGEN E INTENCION DE COMPRA	13
C. VENTAJAS DE INTEGRAR LA RSE EN LA ESTRATEGIA	15
<b>4. VISIONES SOBRE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL</b>	<b>17</b>
A. PERFILES EMPRESARIALES	17
B. OPINIONES DE EMPRESARIOS	18
<b>CAPITULO II: CUADRO DE MANDO INTEGRAL</b>	<b>21</b>
<b>1. ORIGEN</b>	<b>21</b>
A. HISTORIA Y EVOLUCION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	21
B. EL INCONVENIENTE DE LA CONTABILIDAD FINANCIERA	22
<b>2. PRINCIPALES ASPECTOS CONCEPTUALES</b>	<b>22</b>
A. CONCEPTO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL	22
B. PERSPECTIVA FINANCIERA	23
C. PERSPECTIVA DE CLIENTES	24
D. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	25
E. PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	29

<b>3. VENTAJAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL</b>	<b>31</b>
A. EL APORTE DEL CMI A UNA EMPRESA	31
B. ¿POR QUÉ IMPLEMENTAR UN CMI A LA EMPRESA?	31
<b><u>CAPITULO III: INVESTIGACIÓN</u></b>	<b><u>33</u></b>
1. PERSPECTIVAS DE LA INVESTIGACIÓN	33
2. PLANTEO E HIPÓTESIS	33
3. OPINION EMPRESARIA	34
<b><u>CAPITULO IV: PROPUESTA DE UN CUADRO DE MANDO CON INDICADORES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL.</u></b>	<b><u>41</u></b>
1. VISIÓN, MISIÓN Y VALORES	42
2. LA PERSPECTIVA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA	43
3. MAPA ESTRATÉGICO CON OBJETIVOS DE RSE.	44
4. CONCEPTO DE TRIPLE BOTTOM LINE	46
5. INDICADORES PARA MEDIR LA RSE	47
A. ASPECTOS A CONSIDERAR	47
B. TIPOS DE INDICADORES	48
C. INDICADORES DE RSE:	49
6. METAS	50
7. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	50
8. TABLERO DE CONTROL PARA LA PERSPECTIVA SOCIAL Y AMBIENTAL	51
<b><u>CONCLUSIONES:</u></b>	<b><u>53</u></b>
<b><u>AGRADECIMIENTOS:</u></b>	<b><u>55</u></b>
<b><u>REFERENCIAS</u></b>	<b><u>56</u></b>
<b><u>CONSULTA BIBLIOGRAFICA</u></b>	<b><u>58</u></b>
<b><u>ANEXO</u></b>	<b><u>61</u></b>

## INTRODUCCION:

La responsabilidad social empresaria (RSE) surgió ante la demanda de los distintos sectores de la sociedad que exigen a las empresas que se involucren en el cuidado del entorno en el que desarrollan sus actividades, la sociedad ahora demanda no sólo satisfacción a través de un buen producto o servicio, sino que exige un compromiso con el cuidado del medio ambiente, de los trabajadores, y comunidad. Esta situación obliga a las empresas a considerar la RSE como un factor importante si se quiere ser exitoso sin perder la reputación de la marca en el mercado.

Ante la relevancia que ha adquirido la RSE muchas empresas están desarrollando programas encaminados a mejorar sus relaciones con los clientes, trabajadores, comunidad y en general con todos aquellos con los que la empresa se relaciona (stakeholders). ¿Pero estas acciones cumplen con el objetivo previsto? ¿Ha logrado incrementar la fidelidad del cliente? ¿Han aumentado las ventas de la empresa? ¿Los trabajadores están más satisfechos con su trabajo? Preguntas como estas buscamos develar realizando una breve encuesta a importantes empresas a nivel Nacional y Provincial.

También nos interesamos en la medición de la gestión de responsabilidad social e investigamos sobre cómo las empresas miden los resultados y en las dificultades que presenta medir los objetivos de RSE.

Cabe aclarar que si bien no es una investigación a gran escala, por lo cual tiene ciertas limitaciones para sacar conclusiones que se apliquen sobre la totalidad de las empresas, esperamos que a partir de los resultados surjan indicios que permitan dar inicio a una escala mayor de investigación.

Además, en este trabajo, basándonos en el conocimiento obtenido de las encuestas, proponemos un modelo de medición de las acciones de responsabilidad social utilizando la herramienta de gestión conocida como Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard agregando una dimensión adicional a las cuatro propuestas por Kaplan y Norton y de esta manera incluir la RSE en la gestión estratégica de una empresa. Trataremos de medir a través de indicadores el impacto del aporte empresarial al medio social que redundará, sin duda, al mejoramiento de la sociedad.

Comenzaremos la exposición de este trabajo aclarando algunos conceptos teóricos sobre la materia de investigación, para luego desarrollar y exponer la investigación propiamente dicha.

# CAPITULO I: RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA

## 1. NACIMIENTO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA EN ARGENTINA

### A. ORIGENES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA

La Historia de la Responsabilidad Social Empresaria no tiene una fecha de comienzo clara y determinada, pero en el desarrollo de ella puede destacarse la última década del siglo XX, donde empezó a tomar fuerza el fenómeno de la globalización como consecuencia de avances tecnológicos en materia de comunicaciones provocando cambios sociales y económicos en todo el mundo.

*En muchos casos grandes empresas trasladaron su cadena de producción hacia los países en desarrollo con la finalidad de disminuir los costos laborales, lo que se tradujo en empresas operando en países con regulaciones gubernamentales débiles y en donde la aplicación de la ley es deficiente. A medida que la globalización trajo consigo la liberación del comercio, también trajo la comunicación global, lo que permitió a la sociedad tomar conocimiento del comportamiento que tenían muchas empresas norteamericanas y europeas en los países en desarrollo, como la explotación de los trabajadores en condiciones insalubres y con salarios muy bajos o la contaminación de los recursos naturales (Flynn 2003).*

La transferencia rápida de información alrededor del mundo aumentó la conciencia pública sobre los problemas sociales, ambientales y económicos que resultan de la ausencia de un marco legal fuerte que regule y controle el desempeño empresarial, lo que se tradujo en un cambio de actitud principalmente en los consumidores pero también en los inversionistas, quienes a la hora de decidir si comprar o dejar de comprar un producto o de invertir o dejar de invertir en una empresa evalúan no sólo la conveniencia económica sino también el comportamiento social de la empresa (González, López, Sylvester 2003).

Estas nuevas exigencias para que las organizaciones mejoren su desempeño social y ambiental, dieron mayor importancia a la imagen y reputación de la empresa lo que contribuyó fuertemente al desarrollo de la RSE.

Este fenómeno dio lugar a iniciativas formales empresariales como AA1000, SA8000, las Directrices de la OCDE o el mismo Pacto Mundial; así como el surgimiento de organizaciones como la Global Reporting Initiative o el Instituto Ethos, son todos, acontecimientos que han servido para desarrollar esta construcción social y medioambiental conocida como Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Hoy, la Responsabilidad Social se halla institucionalizada, a través de distintos organismos alrededor del mundo; hoy se habla ya de una manera sólida de sustentabilidad; hoy se han realizado grandes documentos como el Libro Verde y el Blanco de la Unión Europea; y se han publicado guías extraordinarias como las Directrices de la OCDE o la tan ansiada ISO26000.

En el año 2001, Argentina vivió una etapa crítica de recesión económica. La declaración de default en relación con la deuda externa, la reducción de los sueldos, la devaluación del peso frente al dólar, la retención de fondos por parte de los bancos, el crecimiento de la inflación, el derrumbe del mercado interno y el aumento de la tasas de desempleo y pobreza generaron una de las peores crisis económicas, sociales y políticas de la historia argentina.

En este contexto, la crisis del 2001 significó un punto de inflexión en la evolución de la Responsabilidad Social Empresaria en Argentina. La situación desconcertante y la sensación de urgencia originaron un interés generalizado por parte del sector empresario en cuanto a la RSE. Como resultado de esto, la RSE comenzó a tener mayor difusión en Argentina. De la misma forma, el interés en los empresarios aumentó y se iniciaron los primeros seminarios y conferencias sobre el tema.

Lo que antecede permite deducir que la crisis económica del año 2001 fue el puntapié inicial de muchas iniciativas de Responsabilidad Social Empresaria en Argentina (Paladino, Milberg, Sánchez 2006).

En febrero del 2002 se creó el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE) con la misión de promover y difundir el concepto y la práctica de la Responsabilidad Social Empresaria, para impulsar el desarrollo sustentable de Argentina<sup>1</sup>.

Cuenta con el apoyo de más de 110 empresas para el cumplimiento de su misión institucional y con un equipo de especialistas provenientes del mundo de la empresa y de lo social, quienes han

---

<sup>1</sup> IARSE, Quiénes Somos, disponible en <http://www.iarse.org> (Octubre, 2012).

logrado hacer que se constituya en uno de los principales centros de referencia nacional y regional en materia de RSE.

Aunque su sede se encuentra en la ciudad de Córdoba, el instituto trabaja en materia de RSE con alcance nacional. Genera indicadores y herramientas de gestión para la evaluación y planificación de la RSE dentro de grandes y pequeñas empresas. Posee un boletín electrónico quincenal con información y documentos conceptuales y además ofrece un banco de buenas prácticas en RSE, donde se dan respuestas a una diversidad de públicos interesados en acceder a datos y estudios de caso actualizados.

## B. EL INSTITUTO VALOS EN MENDOZA<sup>2</sup>

En Mendoza un grupo de empresarios, preocupados por la crisis socio-económica del 2001, sintieron la necesidad de involucrarse y contribuir desde su lugar para paliarla, sobre todo lo que más preocupaba era el problema de la desnutrición infantil.

Al mismo tiempo, en Buenos Aires y en La Plata, empezaron a surgir las primeras organizaciones llamadas Bancos de Alimentos. Era una forma práctica, fácil de entender y requerían que las empresas del medio dispusieran parte de su capacidad ociosa de transporte, personal y depósitos, para ponerla en marcha. Así los empresarios mendocinos se interesaron por esas organizaciones y crearon el Banco de Alimentos de Mendoza en Julio de 2002.

Esa experiencia también funcionó como excusa para provocar una conversación entre empresarios sobre su rol en la comunidad. Acompañados por el instituto Ethos de Brasil y la Fundación Avina, se comenzó a comprender que sólo se estaba transitando la punta del “iceberg” llamado RSE. Era mucho más lo que la empresa puede hacer a la hora de generar valor sostenible e involucrarse en el bien común.

Se entendió que el compromiso de las compañías con la problemática social de su comunidad, integraba un grupo de temas aún más amplio que comprendía su sistema de valores, su relación con el público interno, la transparencia en su comunicación, la selección ética de sus proveedores, los productos y servicios genuinos hacia sus clientes, su impacto en la naturaleza y su relación con el Gobierno.

---

<sup>2</sup>Revista Entorno Económico de Cuyo, Especial RSE, “VALOS, Recorriendo el camino de la RSE”, (Agosto 2010).

Producto de la necesidad de sistematizar estas conversaciones y de formalizar un espacio que promueva la RSE en 2003 se constituyó la asociación civil Valos con la finalidad de promover prácticas de Responsabilidad Empresarial junto a empresas y empresarios que operan en Mendoza, alentando relaciones sinérgicas, en una nueva forma de hacer negocios y promoviendo el desarrollo sostenible de nuestro medio.

Gracias a las contribuciones de las empresas asociadas, el instituto organiza cursos, talleres, eventos de debate e intercambio, capacitación, entre otros servicios que permitan al empresariado mendocino ir incorporando en la gestión de sus empresas la RSE como parte esencial en la actividad de una empresa.

## **2. PRINCIPALES ASPECTOS CONCEPTUALES**

### **A. HACIA UNA GESTION RESPONSABLE**

La RSE supone una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente, materializándose a través del desarrollo de acciones y programas relacionados con la geografía y la comunidad en la que se encuentra inserta la empresa (González, López, Sylvester 2003).

Es importante destacar que la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) va más allá del cumplimiento de las leyes y las normas que cualquier empresa debe cumplir simplemente por el hecho de realizar su actividad. Sin embargo, es necesario que antes de realizar acciones de RSE la empresa cumpla con la legislación de referencia para su actividad ya que de lo contrario resultaría muy contradictorio su comportamiento. La RSE se manifiesta, más que en situaciones concretas llevadas a cabo, en la integración en los sistemas de gestión empresarial y en los medios de comunicación de la empresa de los intereses de todos los agentes que se puedan ver afectados por su actividad (stakeholders).

Pero la RSE no es una estrategia universal y única. La responsabilidad social a aplicar por cada empresa variará en función de múltiples parámetros, como en el sector en que se desenvuelva su actividad, su tamaño o su situación geográfica.



## B. DEFINICION DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA

Si bien no existe una definición única sobre el sentido de responsabilidad social empresaria encontramos las siguientes definiciones como las más representativas:

Para la Organización Internacional del Trabajo (2006) la responsabilidad social de la empresa (RSE) es el reflejo de la manera en que las empresas toman en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad, y en la que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores. La RSE es una iniciativa de carácter voluntario y que sólo depende de la empresa, y se refiere a actividades que se considera rebasan el mero cumplimiento de la legislación.



La Comisión Europea en su Libro Verde para Fomentar un marco europeo para la RSE de las empresas, de 18 de julio de 2001, definió la RSE como un concepto a través del cual la empresa integra de forma voluntaria las dimensiones social y ambiental en sus operaciones de negocio y en sus relaciones con los grupos de interés<sup>3</sup>.

Según el instituto VALOS es una forma de gestión que se define 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 sostenible de la sociedad<sup>4</sup>.

Por lo tanto, de acuerdo a estas definiciones, una gestión socialmente responsable implica que tiene en cuenta no sólo los intereses financieros del negocio sino que además considera las expectativas que de ella tiene la comunidad, en especial sus grupos de interés o stakeholders.

## C. PRINCIPALES CARACTERISTICAS

En un Intento de determinar aquellos aspectos que caracterizan a la RSE podemos mencionar:

-  Incorporación en la Misión y Visión de la empresa de la RSE.
-  El compromiso con iniciativas voluntarias que van más allá de lo exigido por la legislación y por las obligaciones contractuales adquiridas.

---

<sup>3</sup> Xunta de Galicia, Responsabilidad Social Empresaria, disponible en [http://rse.xunta.es/index.php?option=com\\_content&view=article&id=15&Itemid=3&lang=es](http://rse.xunta.es/index.php?option=com_content&view=article&id=15&Itemid=3&lang=es) (Julio, 2013)

<sup>4</sup>Instituto Valos, Qué es RSE, disponible en [http://www.valos.org.ar/quees\\_rse.html](http://www.valos.org.ar/quees_rse.html) (Julio, 2013)

✿ Su integración en la gestión y estrategia empresarial, pues la RSE no son actuaciones puntuales y aisladas.

✿ El desarrollo de actuaciones beneficiosas para los diversos grupos de interés con los que la empresa se relaciona.

✿ La obtención simultánea de beneficios financieros, sociales y ambientales y la mejora de la competitividad de la empresa.

✿ Crea una situación de ganar-ganar, ya que beneficia a la comunidad y a los empresarios.

✿ Necesidad de presentar información sobre el desempeño social que esté al alcance de la comunidad e inversores.

✿ Medición de la gestión responsable a través de indicadores cualitativos y cuantitativos (tangibles e intangibles pero siempre medibles).

#### D. GRUPOS DE INTERÉS (STAKEHOLDERS)

Stakeholder es un término inglés utilizado por primera vez por Freeman (1984), para referirse a *“quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa”*. Según Freeman estos grupos de individuos u organizaciones deben ser considerados como un elemento esencial en la planificación estratégica de los negocios. Las empresas con su actividad, generan impacto, directo o indirecto que afecta a sus grupos de interés, a los cuales es necesario identificar y analizar, minimizando el impacto negativo y optimizando el impacto positivo.

Aquellas empresas que quieren integrar en su gestión la responsabilidad social empresarial, deben identificar sus grupos de interés, definir sobre cuales dirigirán sus esfuerzos y considerarlos a la hora de establecer la estrategia global de la empresa.

A continuación identificamos de manera genérica, cuales son los principales grupos y sus intereses básicos en la empresa:

Tabla N°1: Stakeholders y sus intereses en la empresa	
Grupos de interés	Intereses en la empresa
Accionistas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Información y transparencia</li><li>• Maximización del valor de la acción y el dividendo</li></ul>
Entidades financieras	<ul style="list-style-type: none"><li>• Solvencia</li><li>• Liquidez</li></ul>

Administraciones públicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impuestos (sobre el beneficio, IVA)</li> <li>• Cumplimiento con la legislación</li> </ul>
Cientela	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad</li> <li>• Cumplimiento de garantías</li> <li>• Información y transparencia</li> <li>• Atención y servicio pos-venta</li> </ul>
Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentido de pertenencia.</li> <li>• Fuente de trabajo estable</li> <li>• Salario adecuado al esfuerzo</li> <li>• Promoción y crecimiento profesional</li> <li>• Libertad de asociación y derechos de negociación</li> <li>• Información y transparencia</li> <li>• Igualdad de trato</li> <li>• Seguridad y salud laboral</li> </ul>
Entidades proveedoras/distribuidoras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones justas en los contratos</li> <li>• Colaboración</li> </ul>
Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Racionalización del consumos de recursos</li> <li>• Reducción de residuos, emisiones y vertidos</li> <li>• Utilización de energías limpias</li> <li>• Responsabilidad por los daños que se hubieran producido.</li> </ul>
Comunidades locales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de empleo</li> <li>• Integración y desarrollo regional</li> </ul>
Empresas competidoras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia leal</li> <li>• Políticas de sector o gremio</li> </ul>

Fuente: Xunta de Galicia, Grupos de Interés, disponible en [http://rse.xunta.es/index.php?option=com\\_content&view=article&id=19&Itemid=18&lang=es](http://rse.xunta.es/index.php?option=com_content&view=article&id=19&Itemid=18&lang=es) (Julio, 2013).

## E. DIMENSIONES DE LA RSE

De acuerdo a lo explicado por Fernández García (2010), en el seno de la RSE se distinguen dos vertientes o dimensiones, una interna y otra externa. Dentro de la empresa, las prácticas socialmente responsables afectan fundamentalmente al personal y al ambiente, en lo referente a cuestiones como la gestión de los recursos humanos, la salud y seguridad en el trabajo, la gestión del cambio y la gestión de los recursos naturales empleados en la producción. La dimensión externa recoge las relaciones de la empresa con las comunidades, entidades asociadas comercialmente, proveedoras e

inversoras, clientela, ONGs, así como la consideración del respeto por los derechos humanos y de las preocupaciones ambientales globales.

#### **a) Dimensión interna**

Afecta, en primer lugar, al personal y, en segundo lugar, se preocupa por los cambios tecnológicos y organizativos y por la utilización de los recursos naturales en la producción. Así, la RSE interna se centra en la gestión de los siguientes ámbitos:

- **Gestión de recursos humanos:** en la que se contemplan actuaciones relacionadas con la inversión en programas de formación permanente del personal; la búsqueda de una mayor diversidad de los recursos humanos; la consecución de un mayor equilibrio entre trabajo, familia e ocio; la garantía de igualdad de retribución y de perspectivas profesionales para las mujeres; la aplicación de prácticas responsables de contratación no discriminatorias para facilitar la contratación de personas pertenecientes a minorías étnicas, trabajadores y trabajadoras de mayor edad, mujeres, personas desempleadas de larga duración y personas desfavorecidas.
- **Salud y seguridad en el trabajo:** que implica comprobar de manera sistemática y periódica el cumplimiento de la legislación en esta materia; identificar los riesgos potenciales y tomar acciones preventivas y asegurarse que todos en su puesto de trabajo conocen los procedimientos en la materia.
- **Adaptación al cambio:** especialmente en situaciones de reestructuración empresarial, preservar la moral y motivación de los trabajadores; equilibrar y tener en cuenta los intereses y preocupaciones de todas las personas afectadas por los cambios; fomentar la información y las consultas a las partes afectadas
- **Ecología interna:** ámbito en el que podemos destacar la necesidad de conocer y cumplir la normativa ambiental aplicable; gestionar el consumo de agua, electricidad, gas, materiales; reducir las emisiones y residuos, gestionando las fuentes y seleccionando los recursos; apostar por el reciclado de los residuos y de los productos fabricados; implicar a toda la organización en el respeto al entorno; impulsar la ecoeficiencia y el ecodiseño de los procesos productivos y los productos y servicios; implantar sistemas de gestión ambiental (como ISO 1400).

## **b) Dimensión externa**

La RSE externa contempla las relaciones con las comunidades y diversos agentes con los que la empresa mantiene relaciones de interlocución como entidades asociadas comercialmente, consumidores y consumidoras, autoridades locales y ONG's, entre otros:

- Comunidades locales: actuaciones concretas como dar preferencia a las entidades proveedoras locales; creación de empleo en el ámbito local de influencia; donaciones o patrocinios a ONG's, iniciativas sociales, deportivas, culturales, ambientales, de cooperación al desarrollo; voluntariado corporativo; campañas de captación de fondos a favor de causas sociales o ambientales de la comunidad.
- Entidades asociadas a nivel comercial, proveedoras y clientela: la responsabilidad social de la empresa también se proyecta hacia sus socios económicos y hacia la cadena de creación de valor que se inicia con la materia prima y llega hasta la distribución del producto terminado. Para que la RSE pueda aplicarse a la cadena de valor es necesario conocer el grado de satisfacción y fidelidad de nuestra clientela, entidades proveedoras y entidades asociadas a nivel comercial, fomentando una comunicación fluida con las mismas; implantar principios éticos en la política de compras entidades proveedoras y en materia de comercialización y publicidad, así como en los derechos de los consumidores; firmar acuerdos de colaboración con entidades proveedoras y clientela para promover la mejora conjunta de su RSE; garantizar la seguridad, trazabilidad y calidad de las materias primas y del producto o servicio final.
- Desarrollo sostenible: la empresa debe contribuir a la consecución de mejoras sociales y ambientales a nivel mundial informando sobre los aspectos ambientales y sociales contemplados en el producto y/o servicio a producir o prestar; extendiendo y compartiendo las buenas prácticas ambientales y sociales a lo largo de toda la cadena valor, implicando a entidades proveedoras y clientes y clientas; adoptando códigos de conducta en materia de derechos humanos, condiciones laborales y gestión ambiental a imponer a las entidades comercialmente asociadas a ella; e implicándose en programas de cooperación internacional.

### 3. VENTAJAS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA

#### A. UNA NUEVA CONCIENCIA SOCIAL

Desde la revolución industrial las grandes empresas han consumido recursos naturales indiscriminadamente a veces produciendo daños ambientales irreparables. Los procesos industriales consumían grandes cantidades de energía y los desechos industriales eran tratados con muy poca responsabilidad, además el interés por el bienestar de los trabajadores y por el desarrollo de la comunidad era muy poco.

Esa situación era el reflejo de una ideología que imperó durante muchos años, tal como consideraba Friedman (1970) quien expresaba que el objetivo primordial y casi único de las empresas era obtener utilidades.

Sin embargo, las consecuencias de una explotación industrial dirigida sólo con el criterio de maximizar las utilidades se empezaron a ver. A mediados de los años 1980 se empezó a acumular pruebas de que a finales del invierno se había formado un “agujero” en la capa de ozono del Polo sur, donde el ozono se había reducido en casi 50%.<sup>5</sup>

Otro ejemplo que evidencia la importancia de la RSE es el que explican Werners y Weiss (2003) en su libro negro de las marcas. En la década de los años 90, Shell se vio envuelta en escándalos de resonancia internacional. El más grave fue el derivado de sus actividades en Nigeria, país regido entonces por una dictadura militar. La contaminación provocada por las petroleras con la permisividad del gobierno llegó a tal extremo que arruinó a la población del Delta del Níger, tradicionalmente agrícola. El escritor Ken Saro-Wiwa, de etnia ogoni, encabezó un movimiento de protesta pacífica contra las petroleras, sobre todo Shell, la de mayor presencia en la zona. Fue varias veces detenido, condenado a muerte por unos crímenes de los que no era responsable y ejecutado, despertando un clamor internacional de condena contra Shell por su pasividad en los hechos y su colaboración con el gobierno. Tras una larga batalla legal, en mayo de 2009 la compañía alcanzó un acuerdo económico para poner fin a la reclamación de responsabilidades, por complicidad con la dictadura militar nigeriana en la represión del pueblo ogoni, aceptando satisfacer 15,5 millones de dólares, y evitando de esta forma la celebración de un comprometedor juicio que afectaría a su reputación internacional.

---

<sup>5</sup> WIKIPEDIA, Agujero de la capa de ozono, disponible en [http://es.wikipedia.org/wiki/Agujero\\_de\\_ozono](http://es.wikipedia.org/wiki/Agujero_de_ozono) (Junio 2012).

Los seguidores de Ken Saro Wiwa, junto a organizaciones internacionales de derechos humanos, acusan a Shell de haber sido cómplice en el suministro de armas a los militares que perpetraron crímenes sistemáticos contra la población. En enero de 2001 Shell admitió que efectivamente había entregado armas a la policía local "para que protegiera sus instalaciones"

Ahora, gracias a la comunicación global, la sociedad civil, consumidor final del producto o servicio, exhibe una toma de conciencia sobre las consecuencias de una actividad empresarial que no tome en cuenta la importancia del ambiente y la sociedad, interesándose y adoptando posiciones activas respecto de los comportamientos de las empresas. Emerge así la actitud de la comunidad, forjada en apreciaciones reales o de imagen, que emite su opinión y vota, premiando a sancionando a las empresas según sus percepciones(González, López, Sylvester 2003).

## B. IMAGEN E INTENCION DE COMPRA

Uno de los aspectos más controvertidos con relación a la RSE es si en definitiva las estrategias basadas en la responsabilidad social influyen de manera significativa en la relación con los consumidores incrementando la fidelidad y la intención de compra.

A través de un trabajo de investigación realizado en España por Bigne y Currás (2008) publicado por la *Universia Business Review* se pretendió examinar tres cuestiones que ayudarían a clarificar el papel que cumple la identificación del consumidor con la empresa en la influencia de la imagen de RSE sobre la intención de compra de los sujetos. En concreto se preguntaron:

¿Influyen los dos tipos de imagen de marca (imagen de RSE e imagen de Habilidad Corporativa) en la identificación "consumidor – empresa"?

¿Cuál de los dos tipos de imagen de marca influye más en la identificación del consumidor con la empresa?

¿Influye la identificación "consumidor – empresa" basada en dichos tipos de imagen en la intención de compra del sujeto?

Bignes y Currás (2008, p. 12) citan a Carrigan y Attalla (2001) quienes dieron evidencia que no es relevante la influencia de la información de RSE sobre la intención de compra, sin embargo también citan otras investigaciones que han demostrado que la información de responsabilidad social tiene una influencia positiva sobre dicho comportamiento (Brown y Dacin, 1997). Para los autores españoles las respuestas de los sujetos ante las iniciativas de RSE dependerán del grado de

identificación con el consumidor que la empresa genere a través de los mensajes de responsabilidad social.

Los investigadores consideraron la existencia de dos categorías generales de asociaciones relativas a la imagen de la marca.: (1) asociaciones de habilidad corporativa, referidas a la percepción de experiencia y efectividad en la producción de bienes o servicios por parte de la marca; y (2) asociaciones de responsabilidad social corporativa, referidas al carácter social de la marca, o la voluntad de compromiso social de la misma.

Bignes y Currás vieron que la percepción de imagen de habilidad corporativa no influye de forma significativa en la identificación con la empresa, pero por otro lado la identificación consumidor - empresa se ve influenciada más intensamente por la imagen de RSE.

Según Bignes y Currás (2008) “estos resultados señalan que, comparando ambas dimensiones de la imagen de marca, el consumidor puede satisfacer más eficientemente sus necesidades de definición personal (mejorar, distinguir y reforzar su autoconcepto) a través de una identidad de marca socialmente responsable, que no a través de una marca experta, competente y sofisticada en su ámbito natural de actividad. Ahora bien, la imagen de habilidad corporativa tiene una influencia directa y positiva en la intención de compra de los sujetos, lo que no ocurre con la imagen de RSE. Es decir, el que la marca sea percibida como experimentada y competente en su actividad principal, ofreciendo productos con una buena relación calidad precio, es un factor con mayor peso específico en el comportamiento de compra que la propia RSE”.

Sin embargo la imagen de RSE sí influye en la intención de compra de los consumidores, aunque no de forma directa. Aquel trabajo obtuvo evidencia empírica de que la intención de compra de los consumidores respecto a una marca socialmente responsable viene mediada por el grado de identificación consumidor - empresa que la empresa sea capaz de generar. Dicho de otro modo, el grado en que un sujeto satisfaga sus necesidades de definición personal a través de su conexión con una marca socialmente responsable, y con la que comparte la tenencia o aspiración a un valor social, mediará las posteriores respuestas conductuales del individuo para con la marca.

En resumen, la imagen de habilidad corporativa, que tiene que ver con la calidad, precio y disponibilidad de los productos, influye directamente en la intención de compra de productos, lo que no ocurre con la imagen de RSE. Sin embargo, la RSE puede cumplir un papel muy relevante en el comportamiento de compra de los sujetos, ya que es un importante antecedente de la identificación consumidor - empresa.



Los resultados del trabajo tienen implicaciones de interés para la gestión de la marca; en primer lugar, se ha demostrado que posicionar la marca en relación a su carácter social (RSE) sirve de instrumento de construcción de un estado de identificación con el consumidor ; la RSE es un atributo diferenciador de la marca que le provee del significado simbólico necesario para que un consumidor la perciba como una entidad atractiva con la que identificarse, creando, manteniendo o estrechando una relación beneficiosa para ambas partes.

El diferente mecanismo de influencia de la imagen de RSE y la imagen de habilidad corporativa sobre el comportamiento de compra de los consumidores sugiere la existencia de complementariedades y sinergias beneficiosas para la empresa que decide promocionarse en base a las dos dimensiones de la imagen de marca analizadas en este trabajo. Mientras que una imagen de HC positiva es un factor decisivo en las decisiones de compra de los sujetos, una buena imagen de RSC es clave como estrategia para generar un tipo de relación ideal con los consumidores, tal y como es la identificación C-E: una relación intensa, significativa, comprometida y beneficiosa para ambas partes.

### C. VENTAJAS DE INTEGRAR LA RSE EN LA ESTRATEGIA<sup>6</sup>

Las estrategias basadas en la RSE e integradas de manera coherente en la gestión empresarial pueden contribuir de modo positivo a diversos ámbitos de su funcionamiento y desempeño. Podemos distinguir entre las ventajas de carácter interno, derivadas de la dimensión interna de RSE, y las ventajas de carácter externo, asociadas a la dimensión externa de la RSE.

#### a) **Ventajas internas:**

- Fidelidad del personal con la empresa.
- Mejora de la motivación y de la productividad en el trabajo.
- Aumento de la calificación y capacidades de los empleados y de las empleadas.
- Mayor implicación del personal en la gestión empresarial.
- Diferenciación frente a la competencia e incremento de los ingresos.

---

<sup>6</sup>Xunta de Galicia, Responsabilidad Social Empresaria, disponible en [http://rse.xunta.es/index.php?option=com\\_content&view=article&id=15&Itemid=3&lang=es](http://rse.xunta.es/index.php?option=com_content&view=article&id=15&Itemid=3&lang=es) (Julio, 2013)

- Fidelización de la clientela.
- Mejora de la calidad de productos y servicios.
- Mayor potencial de innovación.
- Incremento de la eficiencia de los procesos productivos y ahorro de costos.
- Mayor capacidad de adaptación frente a los cambios y gestión de crisis.
- Mejora de la competitividad.

**b) Ventajas externas:**

- Mejora de la imagen y reputación.
- Mayores puntuaciones en contratos con las administraciones públicas.
- Obtención de subvenciones o ayudas y reconocimientos oficiales.
- Mayor facilidad para cumplir con la normativa vigente.
- Refuerzo de las relaciones con las comunidades locales.
- Fortalecimiento del tejido económico y social local.
- Nuevas oportunidades de negocio.
- Reducción del riesgo empresarial.
- Obtención de financiamiento en mejores condiciones.
- Mejora de las relaciones y condiciones contractuales con entidades proveedoras y distribuidoras.
- Contribución positiva a un desarrollo sostenible.

## 4. VISIONES SOBRE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

### A. PERFILES EMPRESARIALES

Con respecto a la comprensión y a la asunción de la RSE los especialistas suelen señalar cinco perfiles empresariales<sup>7</sup>.

- **Un perfil legalista.** “En él la pregunta por la RSE se plantea en relación con la normativa vigente y su cumplimiento, en todos los ámbitos (pensemos en cuestiones como los impuestos, la seguridad en el trabajo, los derechos laborales, los derechos de los consumidores, la regulaciones medioambientales...).”
- **Un perfil instrumental.** “En él la pregunta por la RSE remite a la inteligente gestión del riesgo y, consiguientemente, de la reputación. Es una forma de egoísmo ilustrado en el que se asume la RSE si y sólo si previene conflictos o mejora las relaciones con los diversos stakeholders.”
- **Un perfil sectorial o funcional.** “En él la pregunta sobre RSE se plantea como un área corporativa creciente importancia, pero sin relación directa o necesaria con el núcleo del negocio de la empresa, y en la que se buscan beneficios inmediatos, y prioritariamente para la empresa.”
- **Un perfil estratégico.** “En él la pregunta por la RSE es un componente esencial de la estrategia corporativa y se disemina en todos los ámbitos de la empresa: desde el gobierno hasta el desarrollo de productos; desde la comunicación y la rendición de cuentas a las relaciones de partenariatio; desde la formación a los sistemas de retribución.”
- **Un perfil de identidad, innovación y diferenciación.** “En él la pregunta por RSE incluye un componente de visión, compromiso y liderazgo social, que es coherente con los propios valores corporativos (que no tan sólo se formulan y reelaboran, sino que sustentan e impregnan las políticas de la empresa), y que en cuestiones que se relacionan con dichos valores la empresa se involucra en vínculos a largo plazo con otros actores sociales.”

Consideramos de mucha utilidad poder determinar mediante un análisis previo el tipo de perfil que se corresponde a cada empresa, esto nos permitiría hacer un adecuado diagnóstico para, a

---

<sup>7</sup> Basado en la introducción al libro verde de la comisión europea en la versión publicada por el Instituto Persona, Empresa y Sociedad (IPES) del ESADE Business & Law Schools en 2002, disponible en [http://itemsweb.esade.edu/wi/research/iis/pdfs\\_web/Libro\\_Verde.pdf](http://itemsweb.esade.edu/wi/research/iis/pdfs_web/Libro_Verde.pdf) (Agosto 2013).

partir de ahí, tomar decisiones sobre la necesidad de mejorar la concepción que se tiene sobre la RSE o adecuarla a las necesidades y realidad de la empresa. Una vez consensuado el perfil que se adoptara en relación a la RSE es posible definir una estrategia, objetivos y planes acordes a esa visión y luego analizar como incluir la RSE en el sistema de gestión de una empresa.

## B. OPINIONES DE EMPRESARIOS

Para tratar el tema de responsabilidad es necesario tener una idea clara acerca de la concepción del empresario sobre la mencionada temática.<sup>8</sup> A continuación transcribimos algunas opiniones de empresarios sobre este tema:

Eduardo Caride, presidente ejecutivo de Telefónica de Argentina y Telefónica Móviles Argentina: *Entendemos la responsabilidad corporativa como una forma de hacer las cosas. Guiados por nuestra visión de ser la mejor compañía global de comunicaciones del mundo digital, trabajamos cada día para acercar el mundo de las tecnologías a la sociedad. Gestionar la compañía con esta filosofía implica entre otras cosas: hacer bien lo que tenemos que hacer; minimizar al máximo posible cualquier impacto negativo que nuestra actividad pudiera producir; maximizar el potencial de nuestros servicios, como herramientas idóneas para la inclusión social y digital; comunicar de manera transparente nuestras acciones y desarrollar proyectos de acción social y cultural fundamentalmente asociados con la tecnología y la educación a través de la Fundación Telefónica.*

Gustavo Verna, presidente de Philips Argentina: *Tomamos la sustentabilidad como una importante directriz para nuestras actividades. Para Philips, sustentabilidad no se resume en la implantación de proyectos sociales y ambientales. Creemos que nuestra mayor contribución a la sociedad es trabajar para que sea, en su totalidad, una empresa más sustentable y para ser realmente sustentables debemos interactuar con la sociedad, percibir lo que está sucediendo a nuestro alrededor y armonizar demandas con nuestra estrategia. Las empresas que han apostado a la sustentabilidad son ahora económicamente más exitosas. Según estudios, el valor de las compañías que cotizan en el mercado con inversiones en sustentabilidad cotizan más alto en la Bolsa que aquellas que no manejan esta visión.*

Rodolfo Cavagnaro, diario Los Andes: *El Foro Nacional de Responsabilidad Social Empresaria, organizado por Valos, dejó clara la necesidad de una mayor toma de conciencia por parte de los líderes sociales, políticos y empresarios.*

---

<sup>8</sup> Las opiniones que se transcriben pueden ser consultadas en la siguiente página: <http://imagenyse.com/contenidos.asp?tipo=5> (Agosto 2013)

*Hace algún tiempo se viene acuñando el tema de la Responsabilidad Social Empresaria, y realmente, pese a que todavía es incipiente, muchas compañías han puesto manos a la obra. Varias empresas han creado sus departamentos o gerencias de RSE desde las cuales se canalizan diversas iniciativas. En el último Foro Nacional de Responsabilidad Social Empresaria, quedó clara la forma en que muchas empresas trabajan, pero también quedó claro que el tema de la responsabilidad social es bastante más amplio que el que originalmente lo generó. La participación de empresas y empresarios en ONG dedicadas a difundir el tema y capacitar al respecto, son una muestra de la ampliación de estos marcos.*

*También se discutió sobre la necesidad de que las empresas capaciten a personas que están fuera del mercado laboral, para que puedan insertarse. En algunos casos, incorporándolas a sus empresas, en otras generando empresas que se integren a su red de proveedores o dando vida a nuevos emprendimientos.*

*Justo Villafañe, consultor español en comunicación empresarial y gestión de los intangibles: "Hay una preocupación por tener mayor reputación, gestión de marcas, responsabilidad social empresarial (RSE) y gestión del conocimiento que se ve en la mayoría de las empresas internacionalizadas". La RSE, según Villafañe, es "hacia los clientes, ofreciéndoles buenos productos. A los empleados, para que se sientan cómodos". "Con la sociedad, deben ser buenos ciudadanos, contribuir al desarrollo y tener buenos gobiernos corporativos, ése es su capital", afirma.*

*Victoria Ballester, Gerente de Comunicaciones y RSE de Carrefour Argentina: El Desarrollo Sustentable se sitúa en el corazón de la estrategia de nuestro Grupo, al considerar no sólo el progreso económico de la empresa, sino también el impacto social y medioambiental que produce su actividad.*

*Cuidar el medio ambiente es parte de nuestra estrategia y nuestro objetivo es minimizar el impacto negativo a nuestro entorno, tanto trabajando en una gestión interna más verde como en la concientización de nuestros clientes. O sea, debe vivir tanto hacia adentro, como hacia fuera de la empresa. Sabemos que en el futuro los clientes y consumidores se pondrán cada vez más exigentes con las empresas; la sustentabilidad se convertirá en un atributo diferenciador de las marcas y por lo tanto será un factor de decisión de compra. Para Carrefour, la Responsabilidad Social Corporativa es parte del Desarrollo Sustentable; y por lo tanto implica también un compromiso con la sociedad.*

*Hugo Cucarese, Gerente de Comunicaciones Corporativas de Nestlé Argentina: Tradicionalmente, la RSE era vista como la obligación moral de la compañía con la sociedad y muchas veces tomaba forma de filantropía. En Nestlé, nuestro desafío es ir más allá del rol de buen ciudadano*

*corporativo. En lugar de este papel, buscamos crear una conexión fundamental entre lo que agrega valor al accionista y a la comunidad. Contemplamos la mejora de las vidas de las familias, trabajadores y comunidades en el centro de nuestra estrategia de negocios. Es por eso que mientras que muchos hablan de Responsabilidad Social Corporativa, Nestlé se concentra en un enfoque que denominamos "Creación de Valor Compartido". Este programa entiende que para que nuestro negocio sea exitoso a largo plazo, se deben considerar las necesidades de nuestros dos públicos primarios en forma simultánea: las personas de los países en los que operamos y nuestros accionistas. El desarrollo del modelo de "Creación de Valor Compartido" se enfoca en el análisis de la cadena de valor de la compañía. A partir de este estudio, se identificaron áreas en las que se cruzan el interés de los accionistas y el de la sociedad, y en las que la creación de valor puede ser optimizada por ambos. Como resultado, la compañía definió enfocarse en las siguientes áreas: Nutrición, Agua y Desarrollo Rural.*

*Santiago Gallo, Gerente de Recursos Humanos de Zurich: Para Zurich la responsabilidad de la empresa en la sociedad es un compromiso que no se limita a las acciones con relación a la comunidad, sino que exige un comportamiento ético y coherente ante todas las audiencias en el largo plazo. Esta responsabilidad es parte constitutiva de nuestro ADN y cultura corporativa, alcanza a nuestros clientes, colaboradores, aliados y canales de venta, accionistas y la comunidad como un todo. Es importante devolverle a la comunidad parte de lo que ella nos da. Nuestro foco en la educación y cultura busca dar difusión y facilitar el acceso a ellas.*

## CAPITULO II: CUADRO DE MANDO INTEGRAL

### 1. ORIGEN

#### A. HISTORIA Y EVOLUCION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL<sup>9</sup>

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o también llamado Balanced Scorecard (BSC) fue desarrollado por los economistas norteamericanos Robert Kaplan (profesor de contabilidad de la Escuela de Negocios de Harvard) y David Norton (consultor especializado en gerencia de intangibles y estrategia) viendo la luz en febrero de 1992 en la prestigiosa publicación Harvard Business Review.

El objetivo era usar nuevos sistemas de medición que permitieran mejorar el desempeño organizacional y de esa forma ser más competitivos. Por lo que logró constituirse como un sistema de control de la gestión empresarial que pronto se convirtió en una pieza fundamental del sistema estratégico de gestión de las empresas alrededor del mundo.

Con el paso del tiempo, más organizaciones fueron utilizando el Cuadro de Mando Integral, lo que permitió que el mismo fuera evolucionando y se fue concentrando hacia la creación de organizaciones enfocadas en la estrategia, cambiando de un sistema de medición del desempeño, hacia un sistema de administración de la organización centrada en la estrategia.

Hoy en día el CMI se ha convertido en una herramienta de vital importancia para las empresas, ya que además de medir factores financieros y no financieros de la gestión, el CMI es flexible y adaptable a los cambios en el entorno por lo que permite dar una rápida respuesta a los nuevos desafíos que se enfrentan las empresas en la actualidad. Además los avances en la tecnología de la computación y comunicación permiten que más empresas puedan aplicar herramientas de este tipo.

---

<sup>9</sup>Si al lector le interesa profundizar sobre la historia del CMI le recomendamos consultar un artículo escrito por Inés Lasanta, Historia y Evolución del CMI, disponible en: <http://blog.iedge.eu/programas/emba11/balanced-scorecard-0111/ines-lasanta-historia-evolucion-del-cuadro-de-mando-integral-cmi-balanced-scorecard> (Agosto 2013)

Actualmente también suelen emplearse los llamados “tableros de control” como herramientas que permiten aplicar indicadores de gestión relajando algunas características del CMI como etapa previa a la implementación de un cuadro de mando integral.

## B. EL INCONVENIENTE DE LA CONTABILIDAD FINANCIERA

Los informes financieros que surgen como producto de la denominada contabilidad tradicional desarrollada hace siglos muestran resultados para un entorno donde las transacciones se desarrollaban en un plano de igualdad entre las partes pero no reflejaban la existencia de ciertos activos que podían generar valor a la empresa. Lo ideal sería que la contabilidad financiera contemplara la valoración de los activos intangibles de una empresa (como los productos y servicios de alta calidad, los empleados con experiencia, los procesos internos y clientes leales y satisfechos). *Tal valoración de los activos intangibles y de las capacidades de la empresa sería especialmente útil ya que para las empresas de la era de la información, estos activos son más imprescindibles para el éxito que los activos físicos y tangibles tradicionales. Si los activos intangibles y las capacidades de la empresa pudieran ser valorados dentro del modelo de contabilidad financiera, las organizaciones que aumentaran estos activos y capacidades podrían comunicar esta mejora a los empleados, accionistas, acreedores y sociedades*(Kaplan y Norton, 2002).

## 2. PRINCIPALES ASPECTOS CONCEPTUALES

### A. CONCEPTO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL

*El CMI es una herramienta de gestión que traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. Sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financieros. El CMI mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: finanzas, clientes, procesos internos, y la formación y crecimiento* (Kaplan y Norton, 2002).

A continuación presentamos una breve descripción de las cuatro perspectivas según lo explicado por Kaplan y Norton (2002).



## B. PERSPECTIVA FINANCIERA

El Cuadro de Mando Integral (CMI) busca generar nexos entre los objetivos financieros con la estrategia de la organización, de manera que estos serán la guía que definirán los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas del CMI.

“El Cuadro de Mando debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo, y luego vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos, y finalmente con los empleados y sistemas, para entregar la deseada actuación económica a largo plazo”(Kaplan y Norton, 2002) .

La perspectiva financiera tiene como objetivo principal generar valor agregado para los accionistas. Según Bennet (1999) citado por Kaplan y Norton (2002, p. 59) el EVA<sup>10</sup> – entendido como el importe que queda una vez que se han deducido de los ingresos la totalidad de los gastos, incluidos el costo de oportunidad del capital y los impuestos, es un elemento mencionado habitualmente para esta perspectiva.

Las estrategias financieras pueden ser varias y en general van a depender del ciclo de vida de negocio en que se encuentre la empresa. Cómo mínimo pueden identificarse tres fases:

- Estrategias de Crecimiento o de Expansión: es la fase más temprana del ciclo de vida, las empresas tienen nuevos productos y/o nuevos servicios con potencial de crecimiento y se destinan muchos recursos al desarrollo de la logística, ampliar las instalaciones, invertir en sistemas y captar clientes. El principal objetivo financiero en esta fase es el aumento de las ventas en los mercados, grupos de clientes o regiones, ya que lo que se busca no es generar rentabilidad de forma inmediata sino es generar rentabilidad en el mediano plazo y sostenida que permita recuperar la inversión de esta etapa inicial.
- Estrategias de Mantenimiento: en esta fase de sostenimiento es en la que se encuentran la mayoría de las unidades de negocios. Aquí se siguen atrayendo inversiones pero con la expectativa de obtener retornos del capital invertido mucho más elevados. En general se espera que la empresa mantenga su parte del mercado o que la incremente poco a poco cada año de manera que siga siendo atractivo invertir en el negocio. En esta etapa se utilizarán objetivos financieros relacionados con la rentabilidad; definidos en torno a indicadores de productividad y rentabilidad (ingresos operativos, valor económico agregado (EVA), ROI, márgenes brutos, etc.). En esta fase, la

---

<sup>10</sup>EconomicValueAdded (Valor Económico Agregado).

orientación hacia objetivos de crecimiento o de rentabilidad resulta clave, siendo un elemento primordial para el diseño del mapa estratégico, establecer las prioridades de objetivos.

- Estrategias de Madurez o Recolección: Las unidades de negocio que se encuentran en esta fase tienen más dificultades para seguir creciendo ya que el mercado se encuentra saturado. Aquí las empresas buscarán recolectar el fruto de lo generado en las otras dos fases. Las inversiones realizadas en esta etapa son principalmente para el mantenimiento de equipos y capacidades. El objetivo financiero principal será aumentar el retorno del *cash flow* (Flujo de fondos) y reducir las necesidades del capital circulante.

### C. PERSPECTIVA DE CLIENTES

Los clientes son la siguiente pieza básica de la cadena de análisis en el Cuadro de Mando Integral. Esta perspectiva está influenciada y vinculada con la de procesos internos y capacitación y desarrollo ya que una buena gestión en esas perspectivas es la base para lograr una excelente relación con los clientes que son a corto, medio y largo plazo uno de nuestros objetivos básicos su satisfacción.

En esta perspectiva resulta muy importante el manejo de las relaciones generadas con los clientes. Es por eso que muchas empresas invierten mucho para llegar a conocer los gustos, necesidades y preferencias del cliente realizando extensos estudios de mercados y así poder aprender a gestionar correctamente las necesidades y/o prioridades de la clientela. Analizar muy bien a nuestros clientes, nos permite conocer nuestras posibilidades en el mercado a través de sus segmentos. Luego podemos definir objetivos para esta perspectiva cuidando que estén alineados con los objetivos estratégicos y con la visión de la empresa. El principal objetivo es generar valor para el cliente, buscando obtener un alto grado de satisfacción del cliente y conseguir su fidelidad.

Treacy y Weirsemá (1997) proponen varias estrategias que pueden seguirse en este ámbito, entre las cuales se pueden destacar:

- Estrategia de Liderazgo de Producto: En este caso las empresas buscan ofrecer al cliente el mejor producto. Para lograrlo se enfocan en lograr la mejor calidad posible ofreciendo innovaciones tecnológicas y una gran funcionalidad de manera de superar a los productos con los que compete en el mercado. Generalmente ser líderes en el producto implica una fuerte inversión en investigación y desarrollo, buscando la innovación continua e incluso buscando superar las expectativas del cliente en relación al producto.

- Estrategia de Intimidad con el cliente: Las empresas que siguen esta estrategia tienen el objetivo de conocer a los clientes para satisfacerlos adecuadamente y lograr una mejora en los indicadores de fidelidad del cliente. Se busca proporcionar a la medida de cada cliente el producto o servicio que necesita y brindarlo en el momento oportuno para ofrecer la mejor solución integral a la necesidad del cliente. La empresa así logra convertirse en "socios" de su clientela; anticipándose a las necesidades del cliente y proporcionando respuestas a sus problemas.

- Estrategias de Excelencia operativa: Se centra en ser eficientes en los costos, con relaciones de calidad-precio imbatibles. Las empresas tratan de ofrecer sus productos o servicios manteniendo un precio competitivo sin perder calidad y funcionalidad. La idea definitiva es que la brecha entre las necesidades que satisface el producto con el costo de producirlo sea lo mayor posible para lograr la mejor relación precio-calidad del mercado.

El éxito en esta perspectiva se lograría al buscar la excelencia en alguna de estas estrategias manteniendo en un nivel aceptable las otras dos.

#### D. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Las empresas no van a tener éxito en el logro de los objetivos de las perspectivas externas (perspectivas financiera y de clientes) si no logran gestionar adecuadamente los procesos internos. Por lo tanto estamos ante una perspectiva elemental, relacionada estrechamente con la cadena de creación de valor. Aquí es muy importante identificar los procesos críticos que agregan valor al cliente para el logro de los objetivos. Tener un adecuado conocimiento de la cadena de valor nos va a permitir conocer necesidades y problemas en los procesos. En esta perspectiva se destaca la técnica del costo basado en actividades (ABC) y la gestión basada en actividades (ABM) para eliminar actividades que no generan valor y enfocarse en las actividades más relevantes.

M.E. Porter, introdujo el concepto de cadena de valor por primera vez en 1985. Él buscaba explicar cómo incidían las actividades de las unidades de negocios y sus procesos productivos con sus ideas de estrategias competitivas relacionadas con el liderazgo en costos y la diferenciación en el mercado. De esta forma cambió la forma del análisis organizacional pasando del tradicional análisis funcional o departamental en la empresa hacia el análisis de las actividades, estudiando las relaciones entre ellas y la creación del valor en el proceso productivo.

La cadena de valor está integrada por todas las actividades empresariales que generan valor agregado y por los márgenes que cada una de ellas aportan. Fundamentalmente podemos destacar 3 partes bien diferenciadas como se muestra en la tabla n°2:

Tabla N° 2: Tipos de Actividades y su contribución a la cadena de valor

Actividades de Soporte	Dichas actividades son el complemento necesario para las actividades Primarias. Principalmente, estamos haciendo referencia a la infraestructura de la empresa, como son la gestión de los recursos humanos, la gestión de aprovisionamientos de bienes y servicios, la gestión relativa al desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), otras áreas de similar importancia como las finanzas, la contabilidad, la gestión de la calidad, las relaciones públicas, cuestiones fiscales y legales, etc...
Actividades Primarias	<p>Hace referencia al abanico de actividades que constituyen la esencia del proceso productivo; Están constituidas por los procesos de innovación (Análisis de mercado, Desarrollo de productos y/o Servicios), por los procesos operativos (Producción y Distribución) y por los procesos relacionados con los servicios de venta (Venta y Servicio post-venta).</p> <p>Estos procesos están en sintonía con lo que <u>M.E. Porter</u> denomina:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cadena de valor de los Proveedores</li> <li>2. Cadena de valor de los Canales</li> <li>3. Cadena de valor de los Compradores</li> </ol>
Margen	El valor íntegro obtenido menos los costos en los que se ha incurrido en cada actividad generadora de valor conforma dicho Margen.

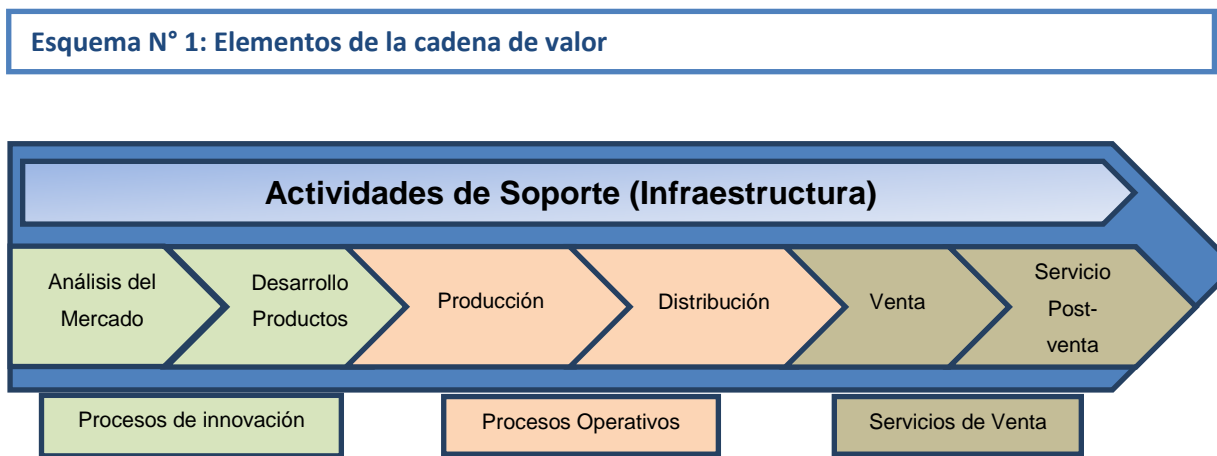
Fuente: Universidad de Zaragoza, Portal Educativo, Lección sobre BalancedScorecard, disponible en <http://ciberconta.unizar.es/leccion/bsc/> (Agosto, 2013).

La perspectiva del CMI que se ocupa de los procesos internos de la organización está estrechamente relacionada e influye de manera directa en el cumplimiento de la estrategia que se

haya definido en la perspectiva de clientes. Así según sea la estrategia definida, se deberán determinar los procesos internos relacionados que son claves para el éxito:

- Estrategia de liderazgo de producto: Para ser líderes en el producto ofrecido, los procesos relativos a la investigación y desarrollo, a los servicios de post venta y estudios de mercado resultan claves del éxito.
- Estrategia de excelencia operativa: Si queremos tener la mejor relación calidad-precio del mercado, el foco va a estar en la reducción de costos operativos y análisis de tiempos sin perder calidad en los productos que salen al mercado, por lo cual también son importantes los procesos de control de calidad y satisfacción del cliente.
- Estrategia de intimidad con la clientela: en esta estrategia es vital obtener un adecuado conocimiento de los clientes para satisfacerlos adecuadamente, por lo que los procesos de relación con el cliente y los estudios de satisfacción son muy importantes.

Los elementos de la cadena de valor desde una perspectiva gráfica se muestran a continuación en el esquema n°1:



Fuente: Universidad de Zaragoza, Portal Educativo, Lección sobre BalancedScorecard, disponible en <http://ciberconta.unizar.es/leccion/bsc/> (Agosto, 2013).

Lo importante es determinar cuáles son los procesos más importantes que nos van a permitir cumplir con nuestros objetivos en la perspectiva de clientes. Esto permitirá a la empresa enfocarse en los aspectos claves del negocio. Los otros procesos también tienen que realizarse adecuadamente, pues son procesos complementarios o de apoyo a la actividad principal.

Tabla N° 3: Tipos de Procesos que forman la cadena de valor.

<p>PROCESOS DE INNOVACION</p>	<p>En estos procesos se lleva a cabo una búsqueda de necesidades inmanentes, potenciales, que suelen tener su origen en la misma Clientela, en sus propias carencias, creándose el servicio o producto que pudiera satisfacerlas. También se abordarían aspectos relacionados con el mismo proceso de desarrollo de los productos. Algunas organizaciones, consideran el elementos I+D como un componente más de las Actividades de Soporte, de la propia infraestructura; incluso existen empresas que dan un mayor valor estratégico a su eficiencia y oportunidad dentro de estos procesos (Laboratorios, Empresas con alto componente tecnológico, operadores de software, etc.) que a los propios procesos operativos que, acostumbradamente, han sido objeto de gran interés dentro de la gestión empresarial.</p>
<p>PROCESOS OPERATIVOS</p>	<p>Aquí se entregan los productos y/o servicios al Cliente. En la gran mayoría de los sistemas de medición del desempeño - desde una perspectiva cotidiana- estos procesos operativos han sido el centro de atención. Actualmente, siguen constituyéndose en objetivos de primer nivel aspectos como la reducción de costos, excelencia en los tiempos de entrega, excelencia en los tiempos de operaciones, etc. Este proceso está comprendido desde que recibimos la orden de pedido del cliente hasta que tiene en sus manos el producto o recibe el servicio.</p>
<p>PROCESO DE POST VENTA</p>	<p>Una vez que el cliente ha adquirido el producto, necesita una atención especial posterior en muchos casos, ahí es donde debemos ser ágiles en el manejo de garantías, defectos, devoluciones, servicios de asistencia técnica, facilidades en el pago, etc. De alguna manera de lo que se trata es de ser excelente en los procesos de atención, comercialización y cierre de ventas de la organización y, por supuesto, de dar servicio al cliente.</p>

Fuente: Universidad de Zaragoza, Portal Educativo, Lección sobre BalancedScorecard, disponible en <http://ciberconta.unizar.es/leccion/bsc/> (Agosto, 2013).

Una vez se haya determinado cuales son los proceso principales o claves, se deben establecer los objetivos para los mismos y los indicadores con sus metas para lograr un adecuado seguimiento en el cumplimiento de los objetivos definidos.

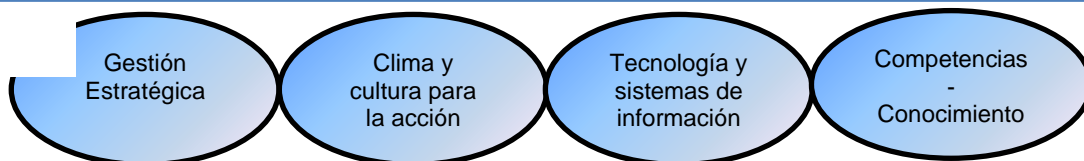
## E. PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO

La cuarta perspectiva del cuadro de mando integral constituye la base para el éxito de la estrategia de la organización. Los objetivos que se definan en las anteriores perspectivas determinan los aspectos en que la organización debe ser excelente, y para lograrlo es necesario determinar los objetivos de la perspectiva de formación y crecimiento que proporcionaran la infraestructura necesaria. Los objetivos que se definan en esta perspectiva serán los inductores que permitirán obtener los resultados deseados en las tres primeras perspectivas.

Muchas organizaciones que tienen una visión de corto plazo, para maximizar los beneficios, tienden a recortar las inversiones en esta perspectiva. Las consecuencias relacionadas con la falta de capacidad de los empleados, los sistemas y de la organización no aparecerán en el corto plazo. El cuadro de mando integral tiene una visión de largo plazo, busca la permanencia de la organización y el crecimiento a largo plazo, por lo que se recalca la importancia de invertir no solo en nuevos equipos y en investigación y desarrollo sino también en personal, sistemas y procedimientos.

En el esquema n° 2 puede verse una sintieses de los elementos estratégicos de la perspectiva de formación y crecimiento.

### Esquema n°2: Elementos clave en la perspectiva de formación y crecimiento



Fuente: Universidad de Zaragoza, Portal Educativo, Lección sobre BalancedScorecard, disponible en <http://ciberconta.unizar.es/leccion/bsc/> (Agosto, 2013).

La infraestructura que se desarrolla en esta perspectiva y que esta formada por el personal, los sistemas de información y aspectos como la motivación y delegación de poder en la empresa determinaran la capacidad de la empresa para aprender, para adaptarse, para comenzar a impulsarse y crecer. Es por eso que éxito de la organización en el largo plazo esta determinado por la manera en que la empresa desarrolle los aspectos claves en esta perspectiva.

Tabla N° 4: Objetivos estratégicos en la perspectiva formación y crecimiento

Gestión Alianzas	Estratégica- acción.	Clima y Cultura para la	Tecnología de información	de	Competencias – Conocimiento
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alianzas estratégicas</li> <li>• Procesos de planificación</li> <li>• Mecanismos internos de organización y coordinación</li> <li>• Análisis de composiciones organizativas</li> <li>• Ingeniería de procesos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de equipos – Capital humano</li> <li>• Motivación</li> <li>• Formación y Concientización</li> <li>• Clima Organizacional</li> <li>• Alineación de objetivos</li> <li>• Liderazgo y desarrollo</li> <li>• Incentivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Base de datos Estratégicas</li> <li>• Intranet.</li> <li>• ERP</li> <li>• Propiedades intelectuales de software y sistemas</li> <li>• Sistemas de calidad y seguridad (Auditorías)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de competencias clave</li> <li>• “BestPractices”</li> <li>• Gestión del Conocimiento y del Capital Intelectual</li> <li>• Habilidades Estratégicas</li> <li>• Niveles formativos</li> <li>• Transferencias de conocimiento</li> </ul>		

Fuente: Universidad de Zaragoza, Portal Educativo, Lección sobre BalancedScorecard, disponible en <http://ciberconta.unizar.es/leccion/bsc/> (Agosto, 2013).

Las estrategias de la organización para tener una actuación superior exigirán en general inversiones importantes en personal, sistemas y procesos ya que serán los inductores para el éxito en los objetivos establecidos para las otras perspectivas.

Las cuatro perspectivas han demostrado ser válidas a través de una amplia variedad de empresas y sectores. Pero las cuatro perspectivas deben ser consideradas como una base y no como un modelo cerrado. No existe ningún teorema matemático que diga que las cuatro perspectivas sean necesarias y suficientes. Según Kaplan y Norton (2002) aún no se conocían empresas que no utilicen las cuatro perspectivas pero dependiendo de las circunstancias del sector y de la estrategia de la unidad de negocio, puede necesitarse una o más perspectivas adicionales. Por ejemplo algunas personas han expresado su preocupación respecto a que a pesar de que el cuadro de mando integral reconoce explícitamente los intereses de los accionistas y clientes no incorpora explícitamente los intereses de otros grupos de interés como los empleados, los proveedores, la comunidad.



### 3. VENTAJAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

#### A. EL APORTE DEL CMI A UNA EMPRESA

De acuerdo a lo explicado por Kaplan y Norton (2002) El CMI viene a suplir las deficiencias o el vacío que la contabilidad tradicional deja a los reportes económicos de una empresa. Si bien sigue teniendo indicadores financieros tradicionales los complementa con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores del CMI se derivan de la visión y estrategia de una organización y contemplan la actuación de la organización desde las cuatro perspectivas antes mencionadas.

De esta forma los ejecutivos de una empresa pueden medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros, y la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura.

El CMI debe transformar el objetivo y la estrategia de la unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación, y crecimiento. Los indicadores están equilibrados entre los indicadores de los resultados y los indicadores que impulsan la actuación futura. Las empresas innovadoras están utilizando el CMI como un sistema de gestión estratégica para gestionar su estrategia a largo plazo.

#### B. ¿POR QUÉ IMPLEMENTAR UN CMI A LA EMPRESA?

Tal como lo expresaron Kaplan y Norton (2002): *“Si no puedes medirlo no puedes gestionarlo”*.

El sistema de medición de una organización afecta el comportamiento de la gente, tanto del interior como del exterior de la organización. El CMI conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realiza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo (Kaplan y Norton, 2002).

El CMI proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y la estrategia de una empresa en un conjunto coherente de indicadores de actuación.

La misión de la empresa debe inspirar, proporcionar energía y motivación a la organización. Pero eso por sí sólo no es suficiente. Como Senge (1994) observó: *“Muchos líderes tienen visiones personales que nunca se traducen en visiones compartidas que galvanicen a una organización. Hemos estado careciendo de una disciplina para traducir la visión individual en una visión compartida”*

El CMI transforma la misión y la visión en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. El CMI proporciona un marco una estructura un lenguaje para comunicar la misión y estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro. Al articular los resultados que la organización desea, y los inductores de esos resultados, los altos ejecutivos esperan canalizar las energías, las capacidades y el conocimiento concreto de todo el personal de la organización hacia la consecución de los objetivos a largo plazo (Kaplan y Norton, 2002).

Las cuatro perspectivas del CMI permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo. Aunque la multiplicidad de indicadores en un CMI, aparentemente puede confundir, los cuadros de mando contruidos adecuadamente, contiene una unidad de propósito ya que todas las medidas están dirigidas hacia la consecución de una estrategia integrada.

## CAPITULO III: INVESTIGACIÓN

### 1. PERSPECTIVAS DE LA INVESTIGACIÓN

Con este trabajo buscamos abrir una línea de investigación aplicada, en el campo de las organizaciones, acerca del grado de aplicación y desarrollo de la responsabilidad social empresaria y los desafíos que presenta para integrarla en la gestión de las organizaciones como un aspecto estratégico de la misma. Las organizaciones cada vez reconocen más la importancia de la responsabilidad social empresaria como un aspecto clave para que un negocio sea sustentable en el tiempo.

Contamos para el trabajo, además de los desarrollos teóricos, con información sobre la realidad concreta de empresas argentinas ya que hemos realizado encuestas a pymes y grandes empresas durante esta investigación. Si bien el alcance de estas encuestas no es lo suficientemente extenso como para proyectar un resultado sobre todas las pymes o grandes empresas, consideramos que puede servir de indicio para una futura investigación más amplia.

Esta investigación tiene el carácter de descriptiva ya que hemos recurrido a la encuesta como método para obtener información sobre la realidad de las empresas. Pero además es prescriptiva porque tenemos un propósito teórico, que implica que a partir del conocimiento obtenido de las encuestas, podamos contribuir con los mismos empresarios acerca de cómo integrar las acciones de responsabilidad social empresaria en la gestión de una empresa de forma estratégica utilizando para ello una herramienta ampliamente difundida y de probada utilidad para las organizaciones cómo es el cuadro de mando integral.

### 2. PLANTEO E HIPÓTESIS

La **primera hipótesis** que formulamos es que los empresarios que en la actualidad creen estar implementando políticas de RSE tienen un desconocimiento del verdadero concepto de la misma y de los beneficios que puede generar en la empresa y en la comunidad, realizando políticas

que sólo responden a parámetros sociales de lo que se debe o está permitido y desconociendo lo que significa un verdadero compromiso social.

Nuestra **segunda hipótesis** es que si bien los impulsores de la responsabilidad social empresaria sostienen que en el largo plazo trae mayores beneficios económicos, todavía las empresas que aplican acciones de responsabilidad social empresaria no han podido corroborarlo.

La **tercera hipótesis** es que aún hay dificultades para lograr que se integre la responsabilidad social empresaria en la planeación de las estrategias de las empresas y para incluirlas en sus sistemas de medición de resultados.

Y como **cuarta hipótesis** de investigación consideramos que actualmente son muy pocas las empresas argentinas que utilizan el CMI y que aquellas que sí utilizan esa herramienta no incorporan la medición de indicadores de responsabilidad social empresaria como una perspectiva adicional.

### **3. OPINION EMPRESARIA**

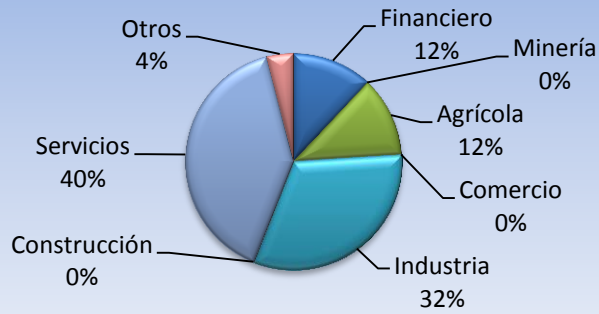
Nuestro trabajo de campo, mediante encuestas a empresarios de pymes y grandes empresas, tiene el propósito de reconocer la realidad de nuestro medio con respecto a la responsabilidad social empresaria. En particular nos interesó saber cuáles son los motivos de estas acciones, cuáles son los beneficios que se cree puede traer la RSE, cuáles han sido los beneficios obtenidos y cuáles son las dificultades o aspectos a mejorar.

Las preguntas que incluimos en la encuesta se encuentran detalladas en el Anexo del presente trabajo.

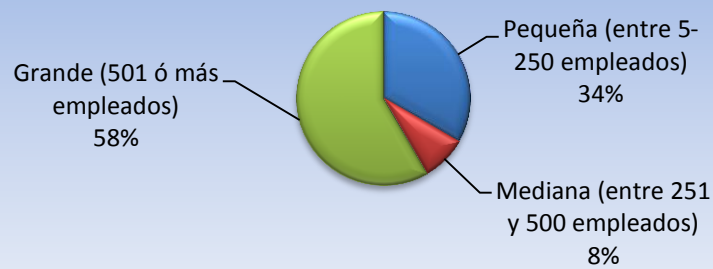
A continuación desarrollamos los resultados obtenidos por nuestra investigación:

**Cantidad de empresas encuestadas: 24**

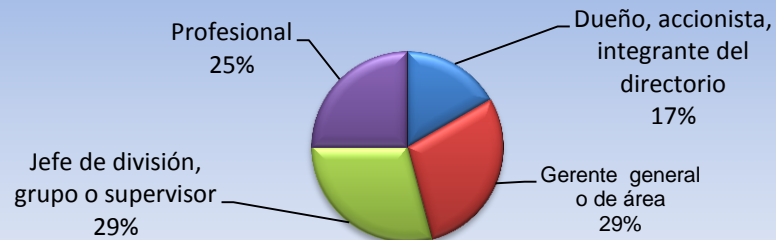
**Gráfico n° 1: Distribución por sectores de las empresas encuestadas**



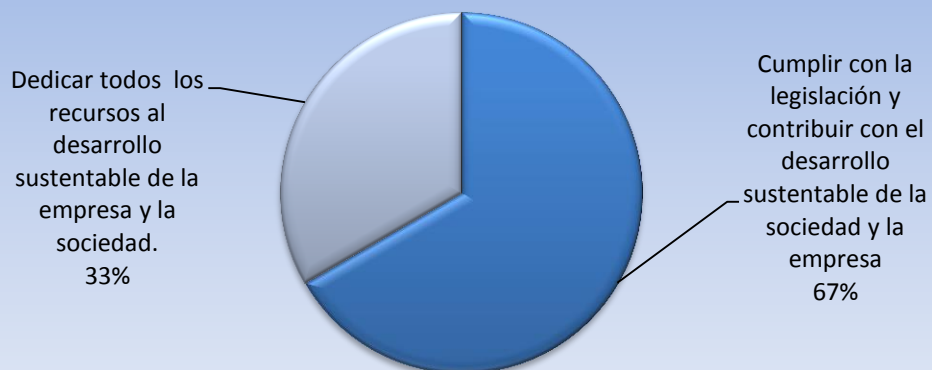
**Gráfico n° 2: Distribución por tamaño de las empresas encuestadas**



**Gráfico n° 3: Cargo de las personas encuestadas**



**Gráfico n° 4: Para que una empresa sea "socialmente responsable" debe:**

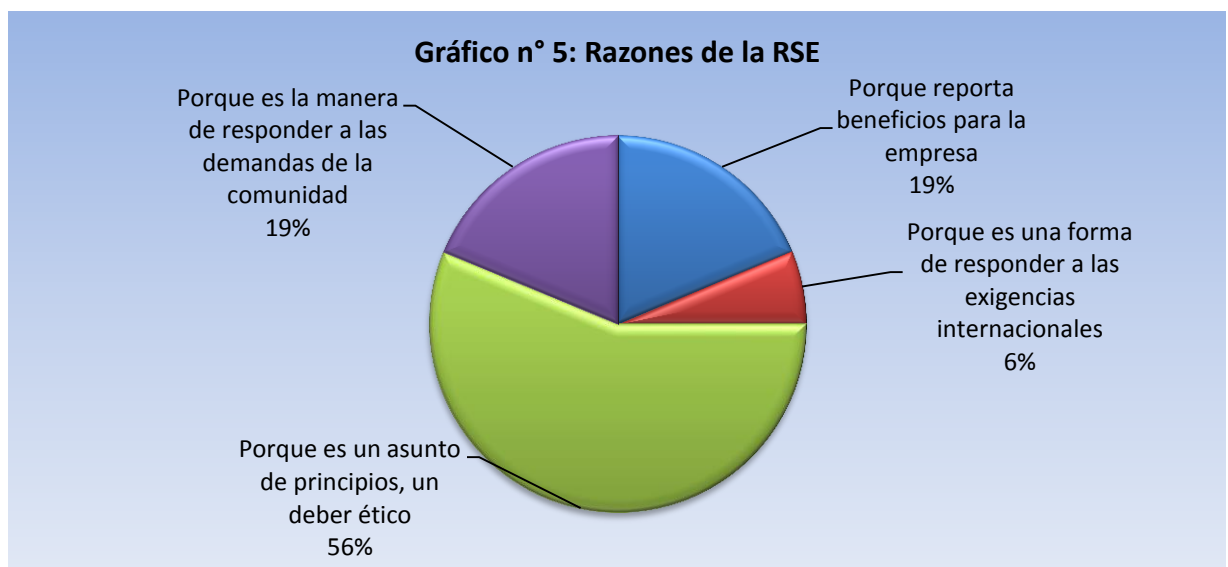


La mayoría de los empresarios encuestados concuerda con una visión amplia de la RSE, no sólo acotada a cumplir la legislación o a minimizar el impacto ambiental, sino a lograr un desarrollo sustentable de la sociedad y de la empresa. Lo cual permite inducir que las empresas tienen una visión de la RSE que concuerda con lo propuesto por organismos como la OIT o la Comisión Europea en su Libro Verde para el fomento de la RSE en Europa.

**Tabla N° 5: ¿Cuán relevante es que las empresas realicen iniciativas de Responsabilidad Social?**

Muy Relevante	22
Relevante	2

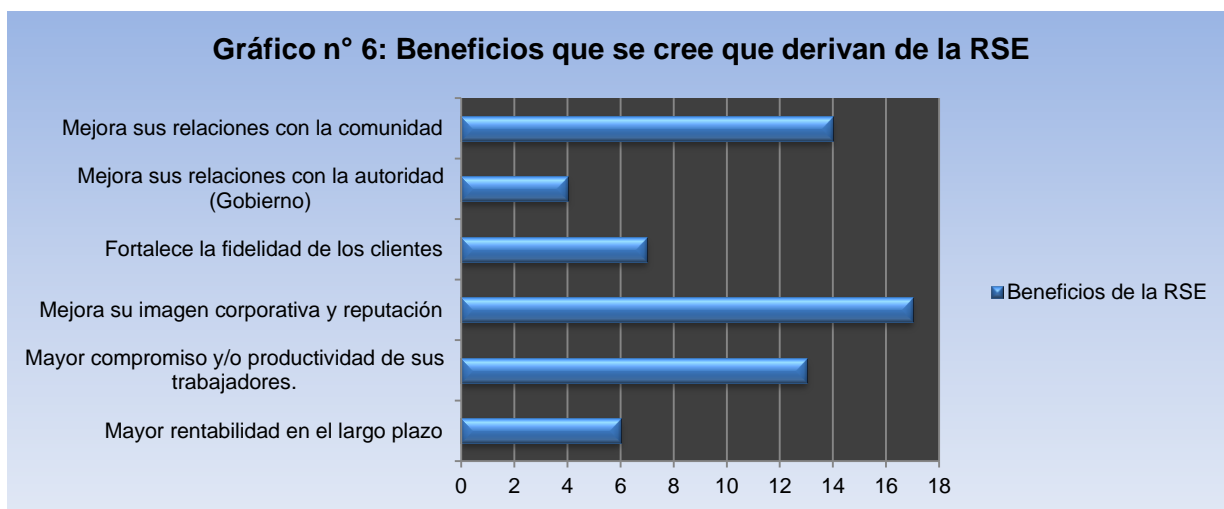
Estos datos confirman la importancia y la vigencia que tiene la RSE en las empresas, lo cual resulta alentador para desarrollar un modelo de gestión que abarque la RSE como una dimensión importante en las empresas.



EL 56 % considera que la razón para que las empresas sean socialmente responsables es el deber ético de las mismas, pero en cambio el 19% considera que la razón es porque reporta beneficios a la empresa.

Se puede decir que a la hora de impulsar un programa o iniciativas de RSE los empresarios no piensan tanto en los beneficios que podría traerle a la empresa.

Por lo cual podríamos enfocar una gestión socialmente responsable desde el lado de los costos que genera para la empresa teniendo el cuidado de que no se constituya en una carga que afecte el equilibrio financiero y luego tratar de establecer indicadores que permitan medir los beneficios de las acciones de responsabilidad social para la empresa como mejora en la motivación y productividad, fidelidad de los clientes y mejores resultados en el largo plazo.



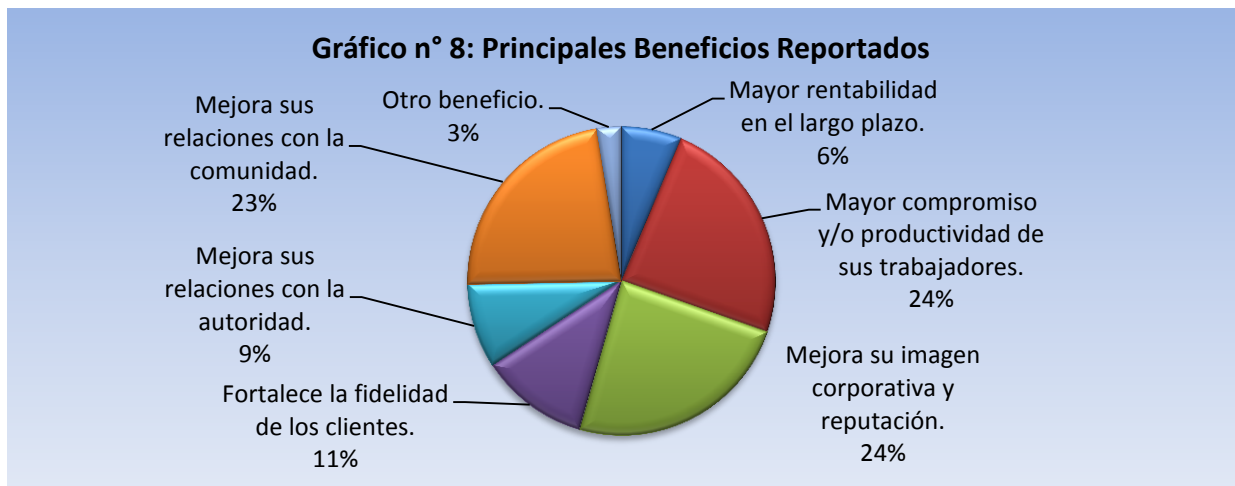
Ahora, si bien la primera motivación para iniciar acciones de Responsabilidad Social Empresaria según muchas empresas no son los beneficios que podría traerles, les preguntamos cuáles creen que serían los beneficios para la empresa cuando se realizan actividades de RSE, los tres beneficios más recurrentes son: mejora de la imagen corporativa y reputación, mejora en sus relaciones con la comunidad y mayor compromiso y/o productividad de sus trabajadores.

**Tabla N° 6: ¿Desarrolla su empresa políticas y/o iniciativas de Responsabilidad Social?**

El 100% de las empresas encuestadas realizan iniciativas de RSE



Encontramos que en las empresas involucradas en la RSE las acciones abarcan una gran cantidad de ámbitos, pero detectamos que sólo el 42% de las empresas encuestadas tienen un programa de integración de personas con discapacidad. Por lo que indicaría que es el ámbito con más posibilidades de desarrollo en estas empresas. Sería interesante una investigación adicional y más extensa sobre esta situación.

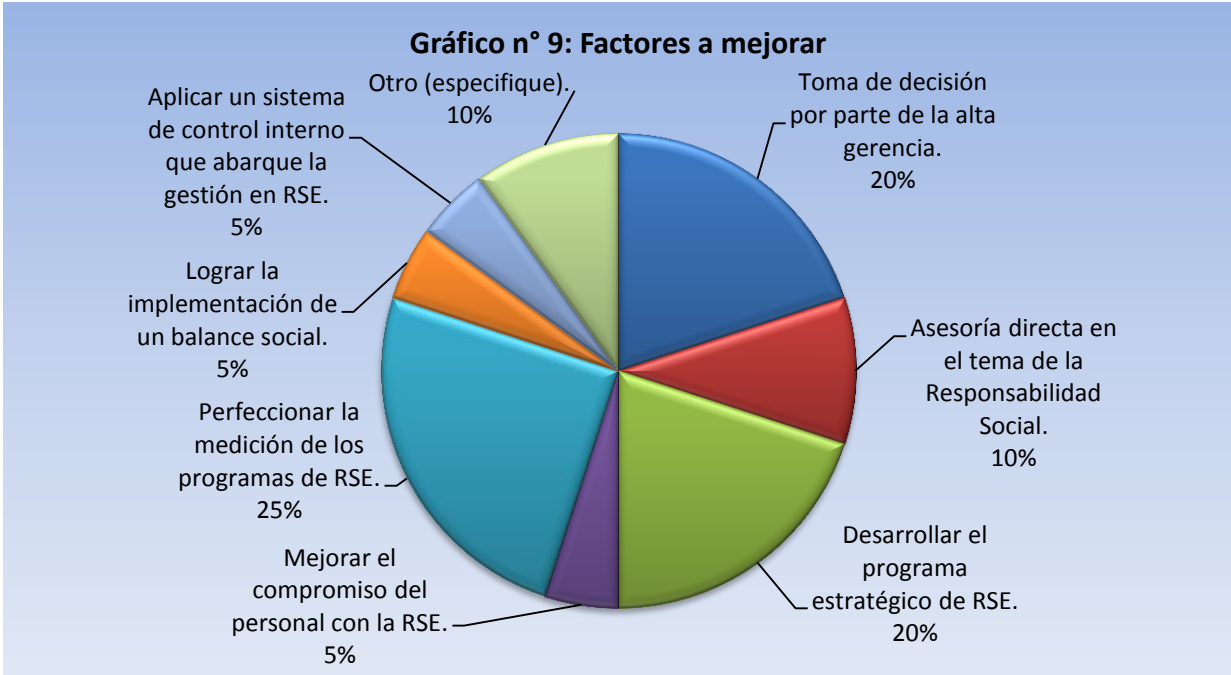


Lo interesante de esta pregunta es hacer una comparación entre los beneficios que creen que reporta la RSE para aquellas empresas que aún no se inician en la RSE con los beneficios que efectivamente se han reportado para las empresas que están activamente involucradas en la RSE.

Es posible que muchas creen que deriva en un aumento de la rentabilidad en el largo plazo pues así lo sostienen muchos defensores de la RSE, pero de todos los beneficios que se seleccionaron en la encuesta, sólo el 6% se refería a una mejora en la rentabilidad en el largo plazo, lo que confirma nuestra segunda hipótesis de que aún las empresas argentinas no han percibido una mejora en sus resultados a largo plazo derivado de las acciones de responsabilidad social.

Los principales beneficios reportados son la mejora en la imagen y reputación y el mayor compromiso y productividad de sus trabajadores.





En aquellas empresas que ya aplican acciones de RSE, los aspectos que consideran más importantes para perfeccionarla es la medición de los programas de RSE (25%). Luego el 20% la toma de decisión por parte de la alta gerencia y otro 20% considera como factor a mejorar el desarrollo de un programa estratégico de RSE.

Estos tres aspectos están muy relacionados con la gestión estratégica de una empresa, lo que confirma nuestra tercera hipótesis de que una herramienta de gestión estratégica como puede ser la implementación de un tablero de control o un CMI pensado de manera que abarque la RSE puede ser útil a muchas empresas, ya sea para contar con mejor información, mejorar la toma de decisiones y permitir un manejo estratégico e integrado de la RSE

**Tabla N° 7: ¿Su empresa utiliza el Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión?**

Si	1
No	12
No Sabe/No contesta	11

En caso de que su respuesta sea afirmativa, por favor responda las siguientes preguntas:

**Tabla N° 8: ¿El CMI contiene indicadores que puedan medir la gestión de su empresa en materia de Responsabilidad Social?**

Si	1
No	

**Tabla N° 9: ¿La Responsabilidad Social es considerada como una perspectiva adicional o está incluida en los indicadores de las cuatro perspectivas tradicionales del CMI (Finanzas, Clientes, Procesos, Aprendizaje y Crecimiento)?**

RSE como perspectiva adicional en el CMI	
RSE dentro de las perspectivas tradicionales del CMI	1

Esta última pregunta está destinada a verificar nuestra cuarta hipótesis, donde planteamos que actualmente son muy pocas las empresas argentinas que utilizan el CMI y que aquellas que si utilizan esa herramienta no incorporan la medición de indicadores de responsabilidad social empresaria como una perspectiva adicional.

Los resultados nos mostraron que sólo una empresa de las que respondieron esta pregunta utiliza el CMI como herramienta de gestión y que en la misma incluyen indicadores relacionados a la responsabilidad empresaria pero no considera la RSE como una perspectiva adicional, en cambio incluye indicadores de responsabilidad social empresaria dentro de las cuatro perspectivas tradicionales.

## **CAPITULO IV: PROPUESTA DE UN CUADRO DE MANDO CON INDICADORES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL.**

Ya desarrollado el marco conceptual de los dos temas que abarca nuestra investigación y analizado los resultados de las encuestas, es de nuestro interés mostrar la relación que vemos en ambos temas, acercándonos a nuestro objetivo de proponer una dimensión adicional al cuadro de mando integral.

Hemos visto que a pesar de ser el Cuadro de Mando Integral una herramienta ampliamente difundida y reconocida por los empresarios, y que además, teniendo en cuenta el auge que la RSE ha tenido estos últimos años en el mundo empresarial, es poco lo que se ha hecho para poder integrar ambos conceptos en la gestión de las empresas.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión ampliamente conocida y desarrollada con probados beneficios a las empresas que la aplican, pero poco se ha innovado en cuanto a su estructura básica que son sus cuatro dimensiones.

Además, a pesar del auge que la RSE ha tenido en los últimos años en la vida de las empresas, todavía no se ha establecido una conexión clara con el CMI.

Por ejemplo, si bien muchas empresas aplican acciones de RSE aún es difícil determinar si esas acciones son o no rentables para las empresas.

Una empresa puede procurar ser socialmente responsable por muchos motivos, mejorar su imagen, mejorar la calidad de vida de su personal, fidelizar clientes, etc. Pero no puede dejar de tener en cuenta el costo en las finanzas de la empresa ni el interés de los accionistas que es en definitiva obtener beneficios.

Una forma de integrar esos objetivos (La RSE y la rentabilidad) que en principio parecen ser contrapuestos, es considerar en el Cuadro de Mando Integral ambos objetivos de manera que le permita a la empresa tener suficiente información para verificar que ambos objetivos se están cumpliendo.

La responsabilidad social de las empresas aporta beneficios a la empresa, como la mejora de la reputación, la generación de credibilidad y confianza entre sus clientes, el aumento de la

motivación de sus trabajadores o mejoras en las relaciones con la comunidad aunque no se debe olvidar que la empresa existe para generar riqueza y, por ello, debe velar por su supervivencia y por seguir generándola, puesto que, cuanto más rica sea, más podrá invertir en bienestar social. Quizás no quede tan bien decir que una empresa actúa de forma socialmente responsable porque le es rentable, como decir que lo hace por convicciones personales o por solidaridad. Sin embargo, el beneficio que obtiene la sociedad es el mismo en ambos casos. El hecho de definir una estrategia de RSE, de establecer unos indicadores de seguimiento de las acciones y de conseguir medir esos indicadores para valorar si las acciones son o no rentables no es deshumanizar la responsabilidad social, sino hacerla realidad.

El Cuadro de Mando Integral permite hacer un análisis pormenorizado de todas las acciones de responsabilidad social y de sus consecuencias. El punto de partida de la estrategia de RSE debe situarse en la Misión de la empresa. De lo contrario, las acciones socialmente responsables serán hechos puntuales y no tendrán la coherencia que les hará ser rentables.

## **1. VISIÓN, MISIÓN Y VALORES**

El punto de partida de la estrategia de la RSE debe situarse en la Misión y Visión de la empresa para que sea un hecho tangible. Estos conceptos suelen ser considerados como punto de referencia para el establecimiento de objetivos o como elementos sobre los que evaluar los resultados de la gestión de la empresa.

Toda organización tiene una misión que define su propósito y esto obliga a la administración a definir el modo en que va a desarrollar su gestión, desde qué lugar quiere ocupar en la sociedad, cómo lo quiere lograr y hasta la forma en que quiere prestar sus servicios a la sociedad esto es la determinación del negocio en el que está la organización. La misión de una empresa es la razón de ser de ella, esencial para determinar objetivos, muestra una visión a largo plazo de una organización en términos de qué quiere ser, y a quién desea servir, describe: el propósito, los clientes, los productos o servicios, los mercados, la filosofía y la tecnología básica de una empresa. Su definición suele proceder de una reflexión de su equipo directivo, refleja los valores que la empresa desea aplicar en su actividad diaria para conseguir ese objetivo definido. De esos valores surgen comportamientos que son la base para actuar y para tratar de alcanzar aquello que queremos ser.

La visión define de manera muy amplia lo que se espera a futuro de la organización, cuál es el alcance en cuanto a sector, crecimiento y reconocimiento efectivo, y el porqué de ese

reconocimiento. Proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro.

La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro.

En efecto, al formular la visión, misión y valores se está definiendo lo que se quiere ser y cómo se lo quiere conseguir, mientras que las actuaciones en gobierno corporativo o en RSE muestran lo que se hace de verdad. Y la reputación se verá afectada si hay una evidente distancia entre lo que se dice y lo que se hace. Por ello para que la RSE forme parte de la cultura de la empresa y se encuentre integrada a las acciones corporativas diarias es fundamental que la misma se encuentre contemplada en la MISION-VISION y ESTRATEGIA EMPRESARIAL.

## **2. LA PERSPECTIVA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA**

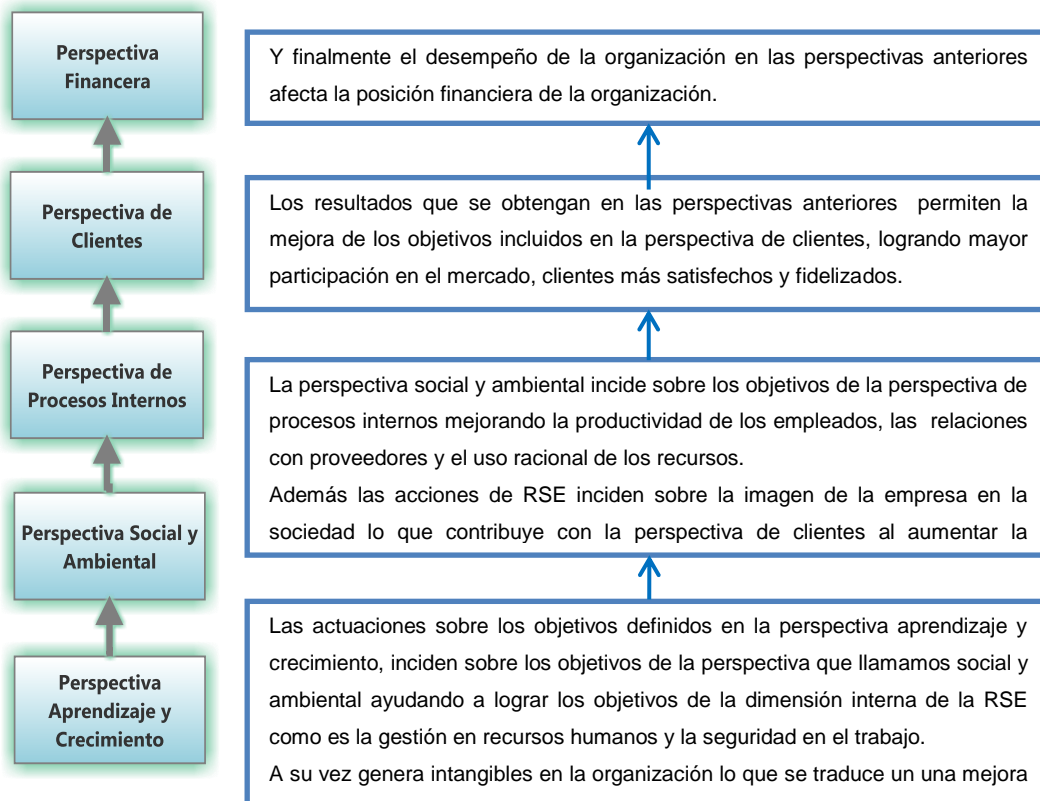
La responsabilidad social en las empresas debe ser gestionada y para eso necesita instrumentos de control interno que permitan actuar sobre las variables afectadas.

El cuadro de mando integral, por sus características, puede usarse como herramienta que permita gestionar y controlar la actuación de la organización en materia de responsabilidad social empresarial. Esto nos permitiría medir el nivel de cumplimiento de los objetivos que se definan para las acciones de responsabilidad social y además facilitaría desarrollar una cultura de responsabilidad social que sea transversal a toda la organización, desde la línea de operarios hasta los directivos, ya que el cuadro de mando comunica a toda la organización cuáles son los objetivos, metas y los indicadores de actuación. Es por eso que nos proponemos utilizar la metodología del Cuadro de Mando Integral, para definir las relaciones causa-efecto derivadas de la gestión de la responsabilidad Social en las empresas.

El cuadro de mando integral tiene su base en la misión y la estrategia de la organización en la que se está implantando, estudiada desde cuatro perspectivas según Kaplan y Norton (1997): - Financiera – Clientes - Procesos Internos - Aprendizaje y crecimiento. Pero nosotros consideramos que los cambios necesitan de nuevos modelos de gestión, y la inclusión de la RSE en la gestión de las empresas requiere ser analizada desde una nueva perspectiva que podríamos llamar “perspectiva social y ambiental”. Los factores claves de éxito (entendidos como los elementos que las empresas son capaces de controlar para cumplir con sus objetivos) se definen en relaciones causa-

efecto. Para elaborar el mapa estratégico de la Responsabilidad Social Empresarial, hemos partido como hipótesis de las relaciones causa-efecto entre perspectivas, en relación con los objetivos estratégicos de la empresa como mostramos en el esquema n°3.

**Esquema n°3: Relaciones causa-efecto entre cada objetivo estratégico por perspectiva incluyendo la perspectiva Social y Ambiental.**

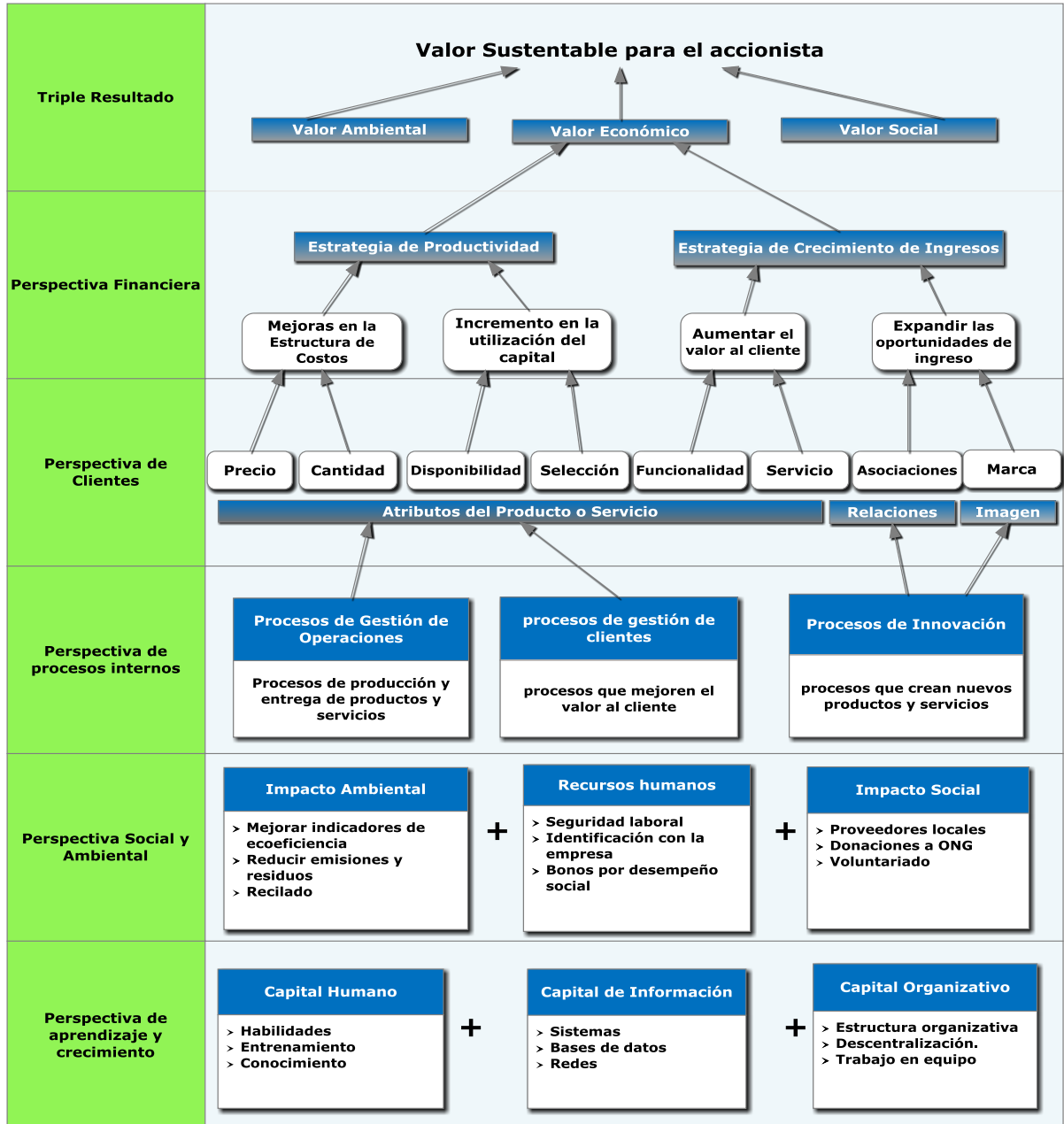


Fuente: Elaboración propia.

### 3. MAPA ESTRATÉGICO CON OBJETIVOS DE RSE.

El mapa estratégico es un elemento íntimamente relacionado con el CMI por lo que si se quiere incluir una perspectiva en el CMI que refleje los objetivos de RSE previamente debe diseñarse un mapa estratégico de la organización que refleje las relaciones causa y efecto entre los distintos objetivos que se hayan definido. Es por esa razón que a continuación, en el esquema n° 4 desarrollamos un ejemplo de mapa estratégico que incluye a los objetivos de RSE pero que por supuesto, en caso de aplicarse, el mismo debe ser adaptado a la realidad de cada organización.

Esquema n° 4: Mapa estratégico con objetivos de RSE



Fuente: Elaboración propia.

#### 4. CONCEPTO DE TRIPLE BOTTOM LINE

La rentabilidad de los accionistas puede medirse relacionando la utilidad (antes o después de impuestos) con el patrimonio promedio invertido, lo cual es claramente obtenible de los estados contables o financieros anuales publicados por las empresas.

Pero es muy improbable que dicho patrimonio neto compute como recursos económicos a elementos tales como clientela, inclusión de la población discapacitada de la zona o de los clientes con capacidades especiales, nivel de capacitación de los recursos humanos, imagen de la empresa en la comunidad, riesgos surgidos por contaminación ambiental, ventajas o desventajas estratégicas en función de vender o no en el mercado externo, creatividad y experiencia de su personal, etc, lo cual es motivo de una amplia discusión en la profesión contable sobre criterios de valuación y exposición, de los denominados "intangibles" (González, López y Sylvester, 2003).

El concepto denominado Triple Bottom Line (triple última línea o resultado neto triple), surgió a partir de la evolución del mero enfoque financiero hacia la exposición de resultados sociales y ambientales.

La medición del resultado financiero, calculado según las convenciones contables habituales, no resulta suficiente para evaluar la performance integral del ente ni su sustentabilidad en el largo plazo, dado que no exhibe los valores y directrices de la empresa hacia la minimización de posibles daños económicos, sociales y ambientales que puedan surgir de sus actividades.

Ante el reconocimiento de tres formas primarias de capital: capital financiero, capital social (interno y externo) y capital natural, comenzó a estudiarse la posibilidad de mensurarlas en forma conjunta.

Consumir indiscriminadamente cualquiera de ellos lleva a la empresa, en el mediano o largo plazo, a su extinción. Triple Bottom Line significa incorporar en un mismo informe las tres medidas de valor: resultados financieros, impacto ambiental e impacto social, determinando a partir de ellos el retorno sobre la inversión. El desafío es identificar, evaluar, administrar, registrar, medir y controlar los indicadores claves de estas tres facetas, que están absolutamente interconectadas entre sí. Ignorarlas o desvalorizar alguna de ellas puede impactar en la habilidad del ente para competir en un ambiente operativo cada vez más turbulento.



Los tiempos presentes requieren el desarrollo de herramientas que permita medir los diversos tipos de resultado, así como identificar las circunstancias en que unos influyen sobre otros.

## **5. INDICADORES PARA MEDIR LA RSE**

### **A. ASPECTOS A CONSIDERAR**

El paso siguiente en nuestro trabajo es desarrollar una propuesta de la posible ubicación del conjunto de indicadores del Global Reporting Initiative (GRI) en la gestión estratégica de una empresa a través de su implementación en el Cuadro De Mando Integral.

Los indicadores (también denominados medidas) son el medio que permite comprobar si estamos cumpliendo o no los objetivos estratégicos definidos por la organización y nos dan información del avance logrado en cada uno de ellos. Los indicadores son la mejor herramienta para dar concreción a los objetivos y reducen las posibilidades de emitir interpretaciones erróneas.

Para la medición de cada objetivo estratégico no tiene por qué emplearse un solo indicador, sino que puede ser necesario utilizar varios. Si no fuese posible, quizás debería revisarse el planteamiento del objetivo estratégico y analizar la posibilidad de fragmentar éste en varios objetivos.

Para cada indicador se designará una persona responsable de proponer o llevar a cabo las actuaciones necesarias para que ese indicador alcance los niveles deseados. Esta persona puede ser el responsable del objetivo estratégico u otra designada por este último.

En cuanto al número total de indicadores una buena estrategia podría ser iniciar el proceso con una lista extensa de indicadores para luego proceder a realizar un esfuerzo de síntesis y contar así con una herramienta bien definida y más operativa.

Otro aspecto a tener en cuenta a la hora de definir los indicadores es la importancia de que éstos sean, en la medida de lo posible, cuantificables y objetivos. Los indicadores objetivos son más fáciles de interpretar y menos susceptibles a sesgos derivados de consideraciones políticas de la organización. Con todo esto no se trata de descartar los indicadores de tipo subjetivo, sino que, entre uno de tipo objetivo y otro subjetivo, es preferible optar por el primero de ellos.

En la tabla n°10 se muestra un resumen de los datos más relevantes para la definición de los indicadores asociados a los objetivos estratégicos.

Tabla N° 10: Datos necesarios para la definición de indicadores

Formalización	Disponibilidad	Implantación	Sensibilidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fórmula matemática</li> <li>• Descripción de los indicadores</li> <li>• Responsabilidad ante el resultado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se mide actualmente el indicador?</li> <li>• ¿Se dispone de datos actualizados?</li> <li>• ¿Qué fuentes de datos?</li> <li>• ¿Frecuencia de la medición?</li> <li>• ¿Existen valores procedentes del pasado?</li> <li>• ¿Se utiliza el indicador en el sistema de informes actual?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Tiene sentido realizar la implantación desde el punto de vista costos/beneficios?</li> <li>• Plan del proyecto para la implantación (responsable, costo en tiempo, presupuesto, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se puede influir de forma importante en el desarrollo del indicador de los responsables del objetivo?</li> <li>• ¿Se puede influir sobre el indicador a corto plazo o sólo a largo plazo?</li> </ul>

Fuente: Xunta de Galicia, Manuales Prácticos de la Pyme, Como elaborar el CMI, disponible en [http://www.bicgalicia.org/files/Manuais\\_Xestion/cast/9\\_cuadromando.pdf](http://www.bicgalicia.org/files/Manuais_Xestion/cast/9_cuadromando.pdf) (Agosto, 2013).

## B. TIPOS DE INDICADORES

Existen dos tipos de indicadores que forman la esencia del Cuadro de Mando:

- **Indicadores de causa:** miden resultados intermedios, resultados de actividades o procesos que se realizan para conseguir el objetivo. Son útiles porque orientan a la acción, nos ayudan a ajustar comportamientos hacia el objetivo. También se llaman indicadores inductores (lead indicators o performance drivers).

- Indicadores de resultado: miden, precisamente, el grado de obtención de resultados. También se les llama indicadores de efecto (lag indicators u outcomemeasures).

Como ejemplo de indicador de causa podríamos tomar el número de horas de formación que ha recibido cada uno de los empleados. Con este indicador se logra medir el esfuerzo realizado para conseguir mejorar las capacidades de los empleados, pero no tiene por qué transmitirse finalmente a los resultados, por lo que debería ser complementado con otros indicadores.

Por otra parte, el incremento en las ventas sería un indicador de resultado, pues se obtiene información del impacto de las acciones puestas en marcha. Sin embargo, el aumento en las ventas puede haberse debido a otros factores, por lo que puede ser difícil aislar el impacto producido por cada indicador de causa.

### C. INDICADORES DE RSE:

Definíamos a los indicadores sociales como parámetros, unidades de medida, índices de comportamiento, cuantificables y expresados en unidades monetarias, físicas o relacionales que explicitan – consideradas individualmente o en su conjunto – características mensurables respecto de un accionar relacionado con lo social (González, López, Sylvester 2003).

En nuestro trabajo para la selección de los indicadores nos basamos en el conjunto de indicadores propuestos por el Global Reporting Initiative (GRI) para la medición del desempeño económico, ambiental y social. En la tabla n° 11 mostramos un ejemplo de indicadores que pueden utilizarse.

Tabla N° 11: Algunos Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria

Desempeño Económico	Desempeño Ambiental	Desempeño Social
Valor Económico Generado	Materiales utilizados	Número de empleados
Consecuencias, riesgos y oportunidades debido al cambio climático	Consumo de Energía desglosado por fuentes primarias.	Distribución de trabajadores por tipo de empleo, contrato y región.
Compras a proveedores locales	Ahorro de energía por a mejoras en la eficiencia.	Tasas de ausentismo, enfermedades profesionales.
Proporción de Directivos provenientes de la comunidad local	Captación total de agua por fuentes.	Horas de formación al año por empleado.

Fuente: Elaboración propia.

## **6. METAS**

Las metas deben ser exigentes y ambiciosas pero creíbles en su consecución. Deben tener una relación con el valor actual y con los recursos que vamos a dedicar a modificar el nivel del indicador

El proceso de fijación de las metas en los indicadores induce a determinar los responsables de los objetivos e indicadores, debiéndose producir así un compromiso individual de las personas que se van a responsabilizar.

Por otra parte, éste es el momento donde se unen estrategia y presupuesto, puesto que muchas de las metas de los indicadores se obtendrán de los presupuestos que se están elaborando.

## **7. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

Las iniciativas estratégicas son las acciones en las que la organización centrará su atención para la consecución de los objetivos estratégicos durante un determinado período de tiempo. Estas se dividen en actuaciones clave, a las que se les debe asignar una fecha límite para su desarrollo, constituyendo de este modo los hitos más relevantes para el seguimiento de las iniciativas estratégicas.

En esta etapa se realizará un inventario de los proyectos que hay actualmente en la compañía. Para ello se identificará la naturaleza del proyecto, los plazos, los recursos de los que se dispone para el mismo y el presupuesto con que se cuenta. Posteriormente, y siempre teniendo en cuenta el mapa estratégico, analizaremos si estos proyectos son los adecuados o bien deberíamos diseñar otros proyectos para abordar objetivos que ahora no estamos contemplando. Generalmente en esta fase se revelará algún proyecto para el cual no se tiene un objetivo muy claro. Será el momento de replantearse su utilidad. Como resultado se obtendrá un listado de proyectos que la compañía quiere acometer en los próximos años, todos ellos vinculados a la consecución de uno o más objetivos estratégicos.

En esta fase puede resultar de gran utilidad la elaboración de una sencilla tabla en la que se enfrenten las posibles iniciativas frente a los objetivos estratégicos planteados por la organización.

De este modo se identifica de forma visual sobre qué objetivos actúa cada una de las iniciativas.

Tabla N° 12: Iniciativas Estratégicas y Objetivos Estratégicos

		Objetivos Estratégicos				
		Reducir emisiones y residuos	Incrementar insumos reciclados.	Integrar personas con discapacidades	a con ...	Objetivo N
Iniciativas	Recuperación de productos para su reciclado como insumos	X	X			
	Desarrollar puestos de trabajos para personas con discapacidades			X		X
	...	...	...	...		...
	Iniciativa N		X	X		X

Fuente: Elaboración propia.

## 8. TABLERO DE CONTROL PARA LA PERSPECTIVA SOCIAL Y AMBIENTAL

Finalmente, una vez que se haya establecido la visión, misión y valores de la organización teniendo en cuenta los principios de la responsabilidad social, y en función de ello se determinen los objetivos estratégicos a alcanzar y las relaciones causas y efectos que permitan explicar el desempeño de la empresa a través del diseño de un mapa estratégico que abarque a toda la estrategia, y luego se seleccionen los indicadores que permitan medir el nivel del cumplimiento de la estrategia, se fijan las metas a alcanzar y las iniciativas para el logro de las mismas ya es posible plantear un cuadro de mando que incluya a los objetivos de responsabilidad social empresarial.

A modo de ejemplo, en la tabla n° 13 desarrollamos un tablero de control que abarque la perspectiva que nosotros denominamos “Social y Ambiental” para el cual hemos utilizado los indicadores del Global Reporting Initiative (GRI), lo que no impide que puedan usarse otros

indicadores propuestos por otros organismos. Además en la tabla n° 14 mostramos un rango de semaforización para los indicadores tomados como ejemplo.

Tabla N° 13: Tablero de control para la perspectiva social y ambiental

PERSPECTIVA SOCIAL Y AMBIENTAL				
OBJETIVO	INDICADOR	META	RESPONSABLE	INICIATIVAS
Reducir el consumo de energía eléctrica	Kilowatts por hora (kW/hs.)	Mayor a 5% anual	Gerente de producción	Desarrollo de políticas para el uso eficiente de las maquinarias y control de su correcto funcionamiento.
Personal capacitado en la última tecnología.	Horas de capacitación/Horas de trabajo por empleado.	Mayor a 5% anual	Jefe de RRHH	Desarrollo de un programa de capacitaciones y su correspondiente evaluación.
Inserción laboral de discapacitados	N° empleados discapacitados/N° empleados total.	Mayor a 10% del personal	Jefe de RRHH	Entrenamiento para el desarrollo de tareas acordes a sus capacidades.
Reciclaje de productos y embalajes	Kg. de plástico PET reciclado/Kg de plástico PET de envases producidos por mes.	Más del 20% mensual	Gerente de Comercialización	Incentivos para la devolución del embalaje del producto otorgando descuentos para la próxima compra.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 14: Semaforización de indicadores en la perspectiva social y ambiental.

INDICADOR	RANGO DE SEMAFORIZACIÓN DE LOS INDICADORES		
<b>Kilowatts por hora (kW/hs.)</b>	Mayor a 5% anual	Reducción menor al 5% anual.	Incremento en el consumo.
<b>Horas de capacitación/Horas de trabajo por empleado</b>	Mayor a 5% anual	Entre 3% y 5% anual	Menos de 3% anual
<b>N° empleados discapacitados/N° empleados total</b>	Mayor al 10% del personal	Entre 10% y 4% de empleados.	Menos de 4% de empleados
<b>Kg de plástico PET reciclado/Kg de plástico PET de embaces producidos por mes</b>	Más del 20% mensual	Entre 20% y 5%	Menos de 5%

Fuente: Elaboración propia.

## CONCLUSIONES:

A continuación ofrecemos al lector una explicación sintética de los resultados de esta investigación en relación a nuestros objetivos de investigación:

Con respecto a como actualmente se concibe la responsabilidad social empresaria, los empresarios reconocen que es algo más que sólo cumplir con la legislación, e incluso que implica no sólo el cuidado del medio ambiente sino también otros aspectos que hacen al desarrollo sustentable de la empresa y la sociedad cuidando el equilibrio entre los recursos destinados a la RSE y los beneficios de la empresa. Es decir que nuestra **primera hipótesis** no se cumplió ya que quienes respondieron las encuestas demostraron tener un conocimiento adecuado de lo que generalmente se considera que implica la RSE. Por supuesto que este resultado es más aplicable a las grandes empresas ya que la mayoría de los encuestados eran de esa categoría, para las pymes habría que hacer una investigación más amplia que permita verificar este resultado.

En cuanto a los principales beneficios que las empresas han obtenido por involucrarse en la RSE, las empresas han manifestado obtener mejoras en la imagen corporativa, mayor compromiso y/o productividad de los trabajadores y mejora en sus relaciones con la comunidad.

Contrariamente a lo que en muchos casos se piensa, pocas empresas involucradas en la RSE han manifestado una mejora en la fidelidad de los clientes (11%) y mayor rentabilidad a largo plazo (6%), lo que confirma nuestra **segunda hipótesis** de que aún las empresas argentinas no han percibido una mejora en sus resultados a largo plazo derivado de las acciones de responsabilidad social.

Entre los aspectos a mejorar por las empresas en el desarrollo de la RSE se destacan la necesidad de mejorar la medición de los programas de RSE, la toma de decisión de la alta gerencia y el desarrollo de un programa estratégico de RSE.

Estos tres aspectos están muy relacionados con la gestión estratégica de una empresa, lo que confirma nuestra **tercera hipótesis** de que una herramienta de gestión estratégica como puede ser la implementación de un tablero de control o un CMI pensado de manera que abarque la RSE puede

ser útil a muchas empresas, ya sea para contar con mejor información, mejorar la toma de decisiones y permitir un manejo estratégico e integrado de la RSE.

En relación a nuestra **cuarta hipótesis**, los resultados de la encuesta confirmaron lo que planteamos inicialmente, es decir que son pocas las empresas argentinas que utilizan el CMI y que aquellas que si utilizan esa herramienta no incorporan la medición de indicadores de responsabilidad social empresaria como una perspectiva adicional.

Los resultados nos mostraron que sólo una empresa de las que respondieron esta pregunta utiliza el CMI como herramienta de gestión y que en la misma incluyen indicadores relacionados a la responsabilidad empresaria pero no considera la RSE como una perspectiva adicional, en cambio incluye los indicadores de responsabilidad social empresaria dentro de las cuatro perspectivas tradicionales.

Este resultado justifica la posibilidad de hacer un modelo de Cuadro de Mando Integral donde se incorpore a la RSE como una perspectiva adicional en miras de lograr una mejora en la gestión de las acciones de responsabilidad social facilitando el seguimiento y análisis de las mismas.

Además pudimos concluir que hay un gran acuerdo en considerar la ética como fundamento de la RSE y no tanto en los beneficios que podría traer en el largo plazo, de hecho de los beneficios que han obtenido las empresas sólo el 6% se refiere a una mejora en la rentabilidad en el largo plazo.

Y finalmente con respecto a los ámbitos de aplicación de la RSE, las empresas involucradas en general la aplican en diversos ámbitos pero siendo la contribución social / cultural y educativa el aspecto que más se incluye en las acciones de RSE. Por otro lado el ámbito que parece tener menos desarrollo en las acciones de RSE son los programas de integración de personas con discapacidad.



## **AGRADECIMIENTOS:**

Queremos agradecer a nuestro Director Cdor. Eduardo Jardel y Co-Directora Cdra. Marcela Asensio quienes a través de sus conocimientos nos guiaron en la elaboración de este trabajo dándonos las directivas fundamentales para su redacción, y también a todas las empresas que nos brindaron su colaboración y dispusieron de parte de su valioso tiempo para responder a nuestra encuesta y así poder desarrollar nuestras conclusiones.

En especial queremos destacar a las siguientes organizaciones: Acindar, Adecco, Banco Galicia, Banco Hipotecario, Bodegas Norton, Cuyo Aval, Danone Argentina, Dow Argentina, Ford Argentina, Gas Natural Fenosa, General Motors Argentina, Globant, La Marchigiana, Mapfre, Motorola Argentina, PYLV-Vinderman, Reciclarg, Securitas Argentina, Solvay Argentina, Syngenta Argentina, Tecpetrol, Transporte Andreu, Whirpool Argentina.

## REFERENCIAS

- BIGNE ALCAÑIZ Enrique y CURRÁS PÉREZ Rafael, ¿influye la imagen de responsabilidad social en la intención de compra? El papel de la identificación del consumidor con la empresa, *Universia Business Review*, (Septiembre 2008)
- FERNANDEZ GARCIA Ricardo, Dimensiones de la responsabilidad social empresarial. Sus actores. Papel de las políticas públicas (julio, 2010) disponible en <http://www.diarioresponsable.com> (diciembre, 2012).
- FLYNN Sharon, Documento de Trabajo para los Seminarios de Sistemas de Gestión Social de Grupo Nueva (enero 2003).
- FREEMAN R. Edward, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, (1984).
- FRIEDMAN Milton, *The New York Times Magazine*, (Septiembre 1970).
- GONZÁLEZ GARCÍA Ignacio A., LÓPEZ MATO Liliana V., SYLVESTER Roberto G., *Responsabilidad Social Empresaria*, IDEA, (abril de 2003).
- KAPLAN Robert S. Y NORTON David P., *Cuadro de Mando Integral*, 2da edición, Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona (2002).
- KAPLAN Robert S. Y NORTON David P., *Mapas Estratégicos*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona (2004).
- OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT), *Iniciativa InFocus sobre responsabilidad social de la empresa*, Consejo de Administración, 295ª reunión (marzo de 2006).
- PALADINO Marcelo, MILBERG Amalia, SÁNCHEZ IRIONO Florencia, *Emprendedores sociales & empresarios responsables*, Temas Grupo Editorial SRL (Diciembre 2006)
- PORTER MICHAEL E., *Competitive Strategy*, The Free Press, USA (1980)
- SENGE Peter M., *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*, Doubleday Currency, N.Y. (Octubre 1994).

TREACY, Michael y WIERSEMA, Fred, "La disciplina de los líderes del mercado". Grupo Editorial Norma (1997)

WERNER, Klaus y WEISS, Hans, "El Libro Negro de las Marcas". Editorial Suramericana S.A. (2003)

## CONSULTA BIBLIOGRAFICA

ARGENTINA, Constitución de la Nación Argentina.

ARGENTINA, INSTITUTO PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LA ARGENTINA, El balance social un enfoque integral (Buenos Aires, 2001), disponible en [www.ideared.org](http://www.ideared.org).

ARGENTINA, INSTITUTO ARGENTINO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA en [www.iarse.org](http://www.iarse.org).

ARGENTINA, Ley Nº 2.594 sobre emisión de Balances Sociales.

ARGENTINA, Ley Nº 25.250 sobre responsabilidad social empresaria.

ARGENTINA, Ley Nº 25.765 "Ley General de Ambiente".

BIFARETTI Marcela Claudia y GEBA Norma Beatriz, Balance social y el impacto socio ambiental, en XXVII Jornadas Universitarias de Contabilidad (Entre Ríos, 2006), 20 pág.

BILBAO A., BERNARDI A., BOCCO M., MIAZZO C. y ZANINI R., La información socio-medioambiental: un análisis a la luz de la iniciativa internacional del Global Reporting Initiative, en XV Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas (Salta, 2004).

BONNEFOY Juan Cristóbal y ARMIJO Marianela, *Indicadores de desempeño en el sector público* (Santiago de Chile, Naciones Unidas – CEPAL, 2005), disponible en [www.eclac.cl](http://www.eclac.cl) (mayo, 2011).

BRITISH STANDARDS INSTITUCIÓN, Sistemas de gestión de seguridad y salud ocupacional – OHSAS 18.001 (Reino Unido, 2007), 25 pág.

CALDERON Neyra, *Los stakeholders y la responsabilidad social empresarial* (Buenos Aires, 2005), disponible en [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) (julio, 2011).

ELKINS Arthur, "Administración y Gerencia Estructurada, Funciones y Práctica", Edit. Fondo Educativo Interamericano (México, 1984), página 28.

FEDERACIÓN INTERNACIONAL DE CONTADORES PÚBLICOS, Contabilidad de Gestión Ambiental (Nueva York, IFAC, 2005), 97 pág., disponible en [www.ifac.org](http://www.ifac.org).

FUERTES Flavio, GOYBURU María Lara y LAMETTI Ana, Guía del Pacto Global, en Oficina del Pacto Global en Argentina (Buenos Aires, 2004).

GALINDO Maricela Lopez y PEREZ RUEDA Silvia Ofelia, *Responsabilidad Social Empresaria: Oportunidad de Desarrollo y crecimiento para las Mipymes, de la industria aeroespacial en el estado de Querétaro, México* (México, 2009), disponible en <http://www.cshenlinea.azc.uam.mx> (mayo, 2011).

GAMONDÉS Santiago F. y SLOSSE Carlos Alberto, AUDITORÍA 2da. Edición actualizada y ampliada (Buenos Aires, ediciones La Ley, 2010).

GIL Jorge José, STURNIOLO Felipe y PEREZ Marta, Balance social y medio ambiental. La empresa y su responsabilidad social, en I Encuentro Internacional de investigadores de la red latinoamericana de cooperación universitaria (Buenos aires, 2004), 24 pág.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE, Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad, Versión 3.0 (Holanda 2006), 48 pág., disponible en [www.observatorio-rse.org.es](http://www.observatorio-rse.org.es).

GLOBAL REPORTING INITIATIVE, Niveles de Aplicación, Versión 3.0 (Holanda 2006), 5 pág., disponible en [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

INSTITUTO ETHOS, Indicadores Ethos de responsabilidad social empresarial (Brasil, 2004), 71 pág., disponible en [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br).

MORA, C. y SANTESTEBAN Hunter, J., Auditoria del Capital Intelectual, en XXV Conferencia interamericana de contabilidad (Panamá, 2003).

NAZARRO M., Los Informes Sociales en la Argentina del Bicentenario, en 18º Congreso Nacional de Profesionales de Ciencias Económicas (Buenos Aires, 2010), 27 pág.

NIELLO José Vargas, responsabilidad social empresarial desde la perspectiva de los consumidores (Santiago de Chile, Naciones Unidas – CEPAL, 2006).

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE NORMALIZACIÓN, Guía sobre Responsabilidad Social – ISO 26.000 (Suiza, 2010), 14 pág.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE NORMALIZACIÓN, Sistemas de gestión de la calidad – ISO 9000 (Suiza, 2000), 42 pág.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE NORMALIZACIÓN, Sistemas de gestión ambiental – ISO 14.001 (Suiza, 2004), 26 pág.

SICHA G., *La empresa socialmente responsable*, en *Ética y empresa*, Fundación Cideal (Madrid, 2002).

SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNATIONAL, Norma SA 8.000 (Nueva York, 2001), 8 pág.

## ANEXO

### Encuesta realizada.

#### Determinación del perfil de los encuestados

1. Indique el sector al que pertenece la empresa donde usted trabaja (marcar con cruz)

Financiero	
Minería	
Agrícola	
Comercio	
Industria	
Construcción	
Servicios	
Otros	

2. ¿Cuál es el tamaño de su empresa?

Pequeña (entre 5-250 empleados)	
Mediana (entre 251 y 500 empleados)	
Grande (501 ó más empleados)	

3. ¿Qué cargo tiene usted en su empresa?

Dueño, accionista, integrante del directorio	
Gerente general o de área	
Jefe de división, grupo o supervisor	
Profesional	

### Cuestionario

**1. Para que una empresa sea “socialmente responsable” debe:**

Cumplir con la legislación	
Cumplir con la legislación y no generar impacto ambiental	
Cumplir con la legislación y contribuir con el desarrollo sustentable de la sociedad y la empresa	
Priorizar las necesidades del público relacionado con la empresa a los beneficios de los accionistas	
Dedicar todos los recursos al desarrollo sustentable de la empresa y la sociedad.	

**2. ¿Cuán relevante es que las empresas realicen iniciativas de Responsabilidad Social?**

Muy Relevante	
Relevante	
Poco Relevante	
Nada Relevante	

**3. A su juicio ¿Cuál es la principal razón para que una empresa sea socialmente responsable?**

Porque reporta beneficios para la empresa	
Porque es una forma de responder a las exigencias internacionales	
Porque es un asunto de principios, un deber ético	
Porque es la manera de responder a las demandas de la comunidad	



**4. En su opinión, ¿Cuáles son los tres principales beneficios que obtiene una empresa u organización socialmente responsable?**

Mayor rentabilidad en el largo plazo	
Mayor compromiso y/o productividad de sus trabajadores.	
Mejora su imagen corporativa y reputación	
Fortalece la fidelidad de los clientes	
Mejora sus relaciones con la autoridad (Gobierno)	
Mejora sus relaciones con la comunidad	

**5. Actualmente, ¿Desarrolla su empresa políticas y/o iniciativas de Responsabilidad Social?**

Si	
No	
No sabe	

**6. ¿En qué ámbitos de Responsabilidad Social se desempeña su empresa?**

Medio ambiente	
Contribución social / cultural / educativa	
Condiciones laborales de los empleados	
Comportamiento ético corporativo	
Relación con proveedores y/o clientes	
Programas de integración de personas con discapacidad	
Otro	
No sabe	

7. En concreto, ¿Cuáles son los TRES principales beneficios que le ha reportado a su empresa desarrollar este tipo de iniciativas de Responsabilidad Social?.  
**CLASIFIQUELAS en orden de importancia (1°, 2°, 3°).**

Mayor rentabilidad en el largo plazo.	
Mayor compromiso y/o productividad de sus trabajadores.	
Mejora su imagen corporativa y reputación.	
Fortalece la fidelidad de los clientes.	
Mejora sus relaciones con la autoridad.	
Mejora sus relaciones con la comunidad.	
Otro beneficio.	
No le ha reportado beneficio.	
NO SABE o no responde.	

8. ¿Qué necesita su empresa para aplicar o perfeccionar la práctica de la RSE?

*Seleccione un solo factor.*

Toma de decisión por parte de la alta gerencia.	
Asesoría directa en el tema de la Responsabilidad Social.	
Desarrollar el programa estratégico de RSE.	
Mejorar el compromiso del personal con la RSE.	
Perfeccionar la medición de los programas de RSE.	
Lograr la implementación de un balance social.	
Aplicar un sistema de control interno que abarque la gestión en RSE.	
Obtener una verificación externa sobre el balance social.	
Otro (especifique).	

9. ¿Su empresa utiliza el Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta de gestión?

En caso de que su respuesta sea afirmativa, por favor responda la siguientes preguntas:

1. ¿El CMI contiene indicadores que puedan medir la gestión de su empresa en materia de Responsabilidad Social?
2. ¿La Responsabilidad Social es considerada como una perspectiva adicional o esta incluida en los indicadores de las cuatro perspectivas tradicionales del CMI (Finanzas, Clientes, Procesos, Aprendizaje y Crecimiento)?

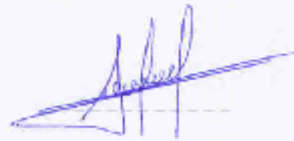
**Declaración Jurada Resolución 212/99 – CD**

“Los autores de este trabajo declaran que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no hayan dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta derechos de terceros”.

Mendoza, Septiembre 2013

Miriam Gisela Sanchez

Reg. 25.008



**Declaración Jurada Resolución 212/99 – CD**

“Los autores de este trabajo declaran que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no hayan dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta derechos de terceros”.

Mendoza, Septiembre 2013

Santiago Luis Povedano

Reg. 24.968

