



Artículo

X CONGRESO INTERNACIONAL DE COSTOS
"CONTABILIDAD, CONTROL, AUDITORÍA, GESTIÓN DE
COSTOS Y MUNDIALIZACIÓN"

Indicadores de Responsabilidad Social. Inclusión en el cuadro de mando Integral

*Gilli, Juan José**

El trabajo trata la evolución del concepto de responsabilidad social empresaria y plantea el debate actual sobre el tema. Se enumeran iniciativas para definir modelos para la elaboración de información con contenido social y medio ambiental y, en particular, la propuesta de la Global Reporting Initiative para la confección de una memoria de sostenibilidad. Asimismo, se analizan las falencias del control de gestión tradicional en materia de información social y, para salvarlas, se propone incorporar indicadores de sostenibilidad de la GRI al esquema del Cuadro de Mando Integral para obtener un feedback adecuado en materia de responsabilidad social.

PALABRAS CLAVE: Control de gestión. Responsabilidad Social. Cuadro de Mando Integral. Indicadores de gestión. Indicadores de sostenibilidad.

INTRODUCCIÓN

La responsabilidad social a secas o responsabilidad social empresaria o corporativa, como también se la denomina, aparece como tema central en multiplicidad de publicaciones, foros y asignaturas universitarias. Paralelamente las grandes empresas han incluido el ítem en sus agendas; diversas ONG se encargan de su promoción; surgen índices de responsabilidad social e, incluso, la cuestión aparece en la mira de los reguladores.

El tema de la responsabilidad social de las empresas no es nuevo pero, la extensión de la mundialización crea lazos de interdependencia entre organizaciones y sistemas políticos en el ámbito global. La empresa no escapa a este fenómeno y, en algunos casos, las grandes empresas están por encima del poder económico de muchas naciones y como contrapartida parece lógico que se le asignen responsabilidades y que se intente controlar su accionar.

En el sentido expuesto aparecen iniciativas como el llamado del Secretario General de las Naciones Unidas en el foro de Davos de 1999 donde exhorta a unir el poder de los mercados con los valores universales como forma de extender los beneficios de la mundialización; allí tendrá su origen el llamado Pacto Global que promueve el compromiso público de las empresas en torno de nueve principios sobre derechos humanos, laborales y medioambientales.

()Gilli, Juan José . Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires (Argentina).*

La situación descripta plantea una serie de interrogantes respecto del alcance de la responsabilidad social y de cómo debe administrarse en el ámbito de la empresa. El presente trabajo pretende reflexionar sobre cuestiones tales como: *¿Cómo ha evolucionado la responsabilidad social a través del tiempo? ¿Cuál es el debate actual sobre responsabilidad social empresaria? ¿Qué pautas o modelos existen para la elaboración de indicadores sobre el cumplimiento de la responsabilidad social? ¿En que medida los informes de control de gestión reflejan el impacto de la actividad de la empresa en su contexto social? ¿Cómo realizar la medición de dicho impacto a partir de un cuadro de mando integral?*

EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

La discusión acerca de la responsabilidad social ha estado asociada al desarrollo de la empresa a partir de la revolución industrial, pero es en la década de 1960 cuando la cuestión se plantea en los términos actuales. Los antecedentes más antiguos centran la discusión sobre la relación entre la ética privada y la pública es decir que el propietario o el gerente esta sujeto a una ética individual, pero cuando actúa en el ámbito de su empresa, esos valores ceden ante las reglas que rigen los negocios.

El punto de inflexión se produce en la década de 1960 cuando, como consecuencia de la preocupación de la sociedad por las cuestiones sociales, se extiende el concepto de responsabilidad

social a la empresa. En efecto se trata de una década donde se vivieron cambios sociales importantes que tuvieron su reflejo en las empresas, por ejemplo en temas como los derechos civiles de las minorías, la igualdad de oportunidades para la mujer, la protección del medio ambiente y los derechos de los consumidores.

Un ejemplo típico de esta nueva postura se refleja en la teoría de los *stakeholders* desarrollada en la Universidad de Stanford, donde se acuñó el término que denominaría a los grupos de interés relacionados directamente con la empresa; la teoría cuestiona la obligación exclusiva de los directivos hacia los accionistas y propone una responsabilidad ampliada hacia los demás grupos de interés, es decir los empleados, los clientes, los proveedores y la comunidad local en la cual la empresa está inserta.

Aun cuando la teoría de los *stakeholders* no ha suplantado el rol tradicional del directivo, sus conceptos básicos son usados para analizar cuestiones de ética y responsabilidad social y hoy, casi medio siglo después, puede advertirse una revalorización de la teoría especialmente en los ámbitos académicos como reflejo de los escándalos de grandes empresas y de la magnitud de sus consecuencias.

EL DEBATE ACTUAL ACERCA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

Milton Friedman⁽¹⁾ desata la polémica con un breve artículo publicado en 1970 titulado "La responsabilidad social de los negocios es aumentar sus utilidades". Según él, sólo los individuos tienen responsabilidad social que deben atender con su propio tiempo y con sus propios recursos. La responsabilidad primaria de quien dirige un negocio es hacia sus comitentes y por consiguiente tendrá que aumentar las utilidades, siempre dentro de la ley, en libre competencia y sin fraude. En el pensamiento de Friedman subyace el utilitarismo como teoría ética.

En una posición radicalmente opuesta a la de Friedman, muchos autores sostienen que la empresa tiene obligaciones más allá de la producción de bienes y servicios; debe colaborar en la solución de problemas sociales apremiantes, muchos de los cuales han contribuido a crear. En este sentido se expresan Buchholz y Rosenthal⁽²⁾ al referirse a la responsabilidad social empresaria.

(1) Friedman Milton "La responsabilidad social de los Negocios es aumentar sus utilidades" incluido en Bower, J. "Oficio y arte de la Gerencia" Norma, Bogotá, 1995.

(2) Buchholz, R. y Rosenthal, S. "Responsabilidad social u ética en los Negocios" en Frederick, R. "La ética en los negocios" Oxford, México, (2001) p. 367.

(3) García Fronti, Inés. Responsabilidad social empresaria. Informes contables sobre su cumplimiento. EDICION. Buenos Aires. (2006) pp.53

"El concepto también significa que las corporaciones se relacionan con la sociedad por medio de algo más que sólo las transacciones dentro del mercado y sirven a una gama de valores más rica que los valores económicos tradicionales que predominan en el mercado... El concepto de responsabilidad social es, fundamentalmente, un concepto ético".

Aquí puede apreciarse claramente que se trata de un concepto normativo que abreva en la teoría conocida como deontología fuertemente marcada por el pensamiento de Kant, quien propone una ética del deber y no de las consecuencias. Se basa en el respeto a la persona que debe ser tratada como un fin en sí misma y no como un medio; podría interpretarse que cualquier práctica mercantil que ponga el dinero en el mismo nivel que la gente es inmoral.

Dicho en otras palabras, los impulsores de la responsabilidad social empresaria parecen partir de la premisa de que el capitalismo sin limitaciones fracasa en su intento de servir al interés general.

LA INFORMACIÓN SOBRE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

En relación directa con la visión actual de la responsabilidad social, surgen múltiples iniciativas tendientes a disponer de información acerca de su cumplimiento por parte de las empresas y de otras organizaciones. Así por ejemplo, las empresas incorporan ítems específicos en sus memorias, confeccionan balances sociales y otros reportes dirigidos a diferentes usuarios interesados principalmente en conocer el desempeño de las grandes corporaciones transnacionales.

Actualmente, las distintas formas de exposición son voluntarias e incluyen tanto datos cuantitativos como cualitativos. Sin embargo, existen opiniones respecto de que dichos informes deberían adquirir carácter obligatorio y, de hecho, algunos países, por ejemplo España, ya cuentan con normas obligatorias.

De acuerdo con la tendencia señalada, diferentes organismos nacionales e internacionales han difundido guías para la elaboración de información con contenido social y medioambiental. Entre los principales antecedentes, pueden mencionarse⁽³⁾

- Global Reporting Initiative (GRI) iniciativa del Coalition Enviorementally Responsible Economies y el programa de Medio Ambiente de Naciones Unidas (1997)
- Global Compact ONU 1999
- OCDE Guidelines 1976 (revisado en 2000)
- Normas ISO 14000 de la Organization of Standarization de Suiza (1996-2001) y otras series ISO.

- *Accountability 1000 (AA 1000)* en 1999 del *Institute of Social and Ethical Accountability*.

- *Social Accountability 8000 (SA 8000)* del *Social Accountability International (SAI)*.

A los fines del presente trabajo, analizaremos la guía para la elaboración de reportes de sostenibilidad elaborada por la *Global Reporting Initiative (GRI)*⁽⁴⁾ como ejemplo de una iniciativa privada de alcance mundial. La iniciativa surge de un acuerdo formalizado en 1997 entre múltiples instituciones interesadas en el desarrollo sostenible y su propuesta es de aplicación voluntaria por organizaciones interesadas en informar sobre los aspectos económicos, ambientales y sociales de sus actividades.

El propósito de la memoria de sostenibilidad es medir, informar y rendir cuentas frente a grupos de interés internos y externos sobre el impacto económico, ambiental y social de las actividades de la organización. La idea de sostenibilidad que subyace es la de satisfacer las necesidades presentes sin poner en riesgo la capacidad de generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. La memoria incluye:

- Estrategia y perfil: incluye la visión de la dirección respecto de la sostenibilidad, en términos de impactos, riesgos y oportunidades y las estrategias definidas en tal sentido.

- Enfoque de la dirección: define cómo la organización aborda los compromisos y el grado de participación de los grupos de interés.

- Indicadores de desempeño: refieren el desempeño *económico, medioambiental y social de la organización*, según se describen a continuación.

- Dimensión económica

Comprende la información sobre el impacto de la actividad de la organización sobre condiciones económicas de los grupos de interés y sobre el conjunto de la sociedad. Los indicadores básicos están referidos a:

- Desempeño económico: valor económico generado y distribuido, cobertura de obligaciones en materia de programas de beneficios sociales, subvenciones recibidas, etcétera.

- Presencia en el mercado (relación de salarios con estándares locales, política y proporción del gasto correspondiente a proveedores y contrataciones locales).

- Impactos económicos indirectos: por ejemplo inversiones en infraestructura y servicios de beneficio público.

- Dimensión ambiental

Refiere el impacto de las actividades en los sistemas naturales:

el suelo, el aire y el agua. Además incluye el cumplimiento legal ambiental y otros datos como gastos en materia ambiental o los impactos de productos y servicios. Los ítems a considerar se relacionan con:

- Materiales: tipo y cantidades utilizadas.

-Energía: consumo desglosado por tipo de fuente; ahorros; iniciativas para ahorro y uso eficiente.

- Agua: captación total por fuentes; proporción del agua tratada y reutilizada.

-Biodiversidad: impactos más significativos y acciones implementadas para su control.

-Emisiones, vertidos y residuos: emisiones totales de gases invernadero y destructoras de la capa de ozono, vertimiento de aguas residuales y volumen de residuos generados; iniciativas para el control.

-Productos y servicios: iniciativas para mitigar el impacto ambiental; porcentaje de materiales recuperables.

-Transporte: impacto significativos del transporte de materiales, de productos y de personal.

-Cumplimiento normativo: monto de multas y número de sanciones no monetarias.

- Dimensión social

Se relaciona con los impactos de las actividades de la organización en los sistemas sociales donde opera y comprende *prácticas laborales y ética del trabajo, derechos humanos, desempeño social y responsabilidad sobre los productos*.

Las *prácticas laborales y ética del trabajo* se reflejan en los siguientes indicadores:

-Empleo: desglose de la nómina por tipo de empleo, contrato y localización; total de empleados y rotación media; beneficios sociales.

-Relaciones laborales: porcentaje de empleados incluidos en convenios colectivos.

-Salud y seguridad en el trabajo: tasas de ausentismo, enfermedades profesionales, accidentes de trabajo, programas de educación y prevención de la salud y de accidentes.

-Formación y educación: horas de formación promedio, desglosado por categoría; programas de formación continua y de evaluación del desempeño y del desarrollo profesional.

-Diversidad e igualdad de oportunidades: desglose de la plantilla por sexo, grupo de edad, pertenencia a minorías; relaciones entre el salario de hombres y mujeres.

Los *Derechos Humanos* reconocidos por declaraciones y convenciones, exigen que la organización informe sobre su consideración a la hora de realizar inversiones y seleccionar proveedores y contratistas; los derechos a considerar son los

(4) www.globalreporting.org

referidos a la no discriminación, al trabajo infantil, a la explotación laboral, etc. Veamos los indicadores específicos.

- Prácticas de inversión y abastecimiento: número de acuerdos que incluyan cláusulas en la materia.
- No discriminación: número de incidentes y medidas adoptadas.
- Libertad de asociación y convenios colectivos: vigencia de la libre asociación y convenios colectivos.
- Explotación infantil: actividades que conllevan riesgo potencial de trabajo infantil.
- Trabajos forzados: operaciones con riesgo de trabajo forzado.
- Prácticas de seguridad: porcentaje del personal de seguridad formado, aspectos de derechos humanos.

Los indicadores de *desempeño social* centran su atención en los impactos de las actividades de la organización en las comunidades en las que opera y los indicadores buscan reflejar los siguientes aspectos.

- Comunidad: alcance y efectividad de programas y prácticas para evaluar los impactos, incluyendo la entrada, operación y salida.
- Corrupción: análisis de riesgos relacionados con la corrupción; porcentaje de empleados formados en políticas y prácticas anti corrupción.
- Política pública: participación en actividades de *lobbying*, aportes a partidos políticos.
- Competencia desleal: número de causas relacionadas con prácticas monopolistas y contra la libre competencia.
- Cumplimiento normativo: sanciones y multas por incumplimiento de leyes y regulaciones.

La *responsabilidad sobre productos* comprende aquellos aspectos que afectan directamente a los consumidores en materia de salud, seguridad, información o protección de datos e incluye ítems como:

- Salud y seguridad del cliente: medidas de control sobre el impacto; número de incidentes derivados del incumplimiento de regulaciones y códigos.
- Etiquetado de productos y servicios: tipo de información suministrada; cumplimiento de disposiciones al respecto y prácticas de satisfacción del cliente.
- Comunicaciones de marketing: cumplimiento de códigos y regulaciones en la materia; número de incumplimientos en publicidad y promoción.
- Privacidad del cliente: número de reclamos por fuga de datos personales.

(5) AMAT, Joan M. (1993) "El control de gestión: Una perspectiva de dirección" Ediciones Gestión 2000. Barcelona.

(6) KAPLAN y NORTON D. (1997) "Cuadro de Mando Integral" Ed. Gestión 2000 Barcelona.

EL CONTROL DE GESTIÓN

Según Amat⁽⁵⁾ se ha definido el control de gestión como el conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección y que permiten aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la empresa sea coherente con los objetivos de la dirección". Este autor analiza las diferentes contribuciones que se han realizado sobre el tema y concluye que la mayoría de las contribuciones que se han realizado sobre el control de gestión se han caracterizado porque:

- No señalan las vinculaciones del control financiero con el contexto organizacional (personas, creencias, valores) y social (entorno social y cultural) en el que opera. Una de las principales limitaciones es que se concentran en datos económicos y financieros desde una perspectiva excesivamente mecanicista ignorando los aspectos políticos, culturales y sociales que entraña el proceso de control.
- Ignoran la existencia de otros mecanismos que pueden operar con la misma e incluso con mayor eficacia que los sistemas de control financiero. En particular, se suele obviar los aspectos ligados al comportamiento individual e interpersonal (aspectos psicosociales), a la cultura y al entorno.

La propuesta de Amat, desde una perspectiva de dirección, es considerar el control financiero dentro de su contexto organizacional y social de forma que no se limite a los aspectos racionales y mecánicos a los que se aludía más arriba, sino que se consideren también los aspectos ligados al comportamiento de las personas y a la cultura de la organización.

El modelo diseñado por Amat, cuya filosofía se basa en el equilibrio de los indicadores financieros con aquéllos que no lo son, ya sean cuantitativos o cualitativos, puede considerarse como un antecedente del Cuadro de Mando Integral (*Balanced Scorecard*) que diseñaron e implantaron Kaplan y Norton⁽⁶⁾ y que complementa, además de los indicadores financieros, la medición de factores clave que influirán en los resultados del futuro derivados de la visión y la estrategia de la organización.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Sus objetivos e indicadores se derivan de la visión y estrategia de una organización y contemplan su desempeño desde cuatro perspectivas: *la financiera; la del cliente; la del proceso interno y la de la formación y crecimiento*.

El énfasis está puesto en que los indicadores financieros y no financieros que deben formar parte del sistema de información integrado para todos los niveles de la organización, estimulando el *feedback* y la formación estratégica. Las distintas perspectivas permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y a largo plazo,

entre los resultados deseados y los inductores de esos resultados, según se sintetiza en el siguiente desarrollo.

- La perspectiva financiera

Los objetivos financieros se relacionan con la rentabilidad medida, por ejemplo, por los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado o más recientemente por el valor económico añadido (*EVA: economic value added*). La teoría de la estrategia de negocios sugiere variantes según el ciclo de vida del negocio; Kaplan y Norton identifican tres tipos de estrategias: *de crecimiento, de sostenimiento y de cosecha*.

Los negocios en crecimiento se encuentran en la etapa inicial de su ciclo de vida. Tienen productos y servicios con un alto potencial de crecimiento. Para capitalizar ese potencial se deben dedicar recursos al desarrollo de nuevos productos y servicios, redes de distribución, construir o ampliar la infraestructura operativa y desarrollar las relaciones con los clientes. El objetivo financiero general en esta etapa será el crecimiento de las ventas.

Lo más habitual será que los negocios se encuentren en la etapa de *sostenimiento*, en la que siguen atrayendo inversiones. La mayoría de las empresas que se encuentran en esta fase utilizan un objetivo financiero de rentabilidad que relaciona los ingresos obtenidos con el capital invertido.

En otros casos se habrá llegado a una etapa del ciclo de vida, en el que la empresa quiere *recolectar o cosechar* las inversiones realizadas en las dos fases anteriores. Estos negocios ya no requieren inversiones importantes; sólo las necesarias para mantener los equipos y las capacidades. El objetivo principal en este caso es aumentar al máximo el retorno del *cash flow*, y adicionalmente, reducir al máximo la necesidad de capital circulante.

Para cada una de las fases señaladas existen tres inductores de la estrategia financiera: *el crecimiento y la diversificación de los ingresos; la reducción de costos y mejora de la productividad y la utilización de los activos*.

- La perspectiva del cliente

Los indicadores fundamentales buscan medir la participación en el mercado y aspectos referidos a los clientes como satisfacción y retención. El grupo de indicadores centrado en los clientes es genérico de aplicación en toda clase de organizaciones e incluye:

- *Cuota de mercado*: refleja la proporción de ventas en un mercado dado (en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas) que realiza una unidad de negocios.

- *Incremento de clientes*: mide la tasa en que la unidad de negocios atrae o gana nuevos clientes o negocios.

- *Retención de clientes*: refleja la medida en que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.

- *Satisfacción del cliente*: lo evalúa según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor agregado.

- *Rentabilidad del cliente*: mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los gastos necesarios para mantenerlo.

Los inductores de valor para los clientes están representados por lo que la organización suministra a través de sus productos o servicios creando fidelidad y satisfacción en los distintos segmentos de clientes. Estos inductores pueden ser organizados en tres categorías: *los atributos relativos a productos y servicios; la relación con los clientes y la imagen y prestigio de la empresa*.

- La perspectiva del proceso interno

Se identifican, en esta perspectiva, los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Las medidas de los procesos internos se centran en aquéllos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente (tiempo, calidad y precio) y en la consecución de los objetivos financieros de una organización. El enfoque del CMI incorpora, además, el proceso de innovación a largo plazo como creación de valor, que resulta un inductor mucho más poderoso que la actuación financiera a corto plazo.

Cada negocio tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros. Sin embargo, existe un modelo genérico que las empresas pueden adaptar conforme a sus objetivos. Abarca tres procesos:

- *Innovación*: comprende la investigación de las necesidades del cliente y la creación de los productos y/o servicios que satisfarán esas necesidades.

- *Operaciones*: se refiere a la producción y a la entrega al cliente de esos productos y servicios.

- *Servicio de posventa*: considera la atención al cliente después de la venta o entrega de un producto o servicio.

En definitiva, estos procesos integran la cadena de valor de una empresa y, a partir de su visualización, es fácil advertir la necesidad de integrar a dicha cadena a proveedores, distribuidores, minoristas y clientes en relación con los procesos productivos, de distribución, comerciales y de servicios de posventa.

- La perspectiva de formación y crecimiento

La formación y el crecimiento de una organización provienen, según Kaplan y Norton, de tres fuentes principales: las personas, la tecnología informática y el clima interno de la organización. Los indicadores de las perspectivas financiera, de clientes y de procesos internos revelarán brechas entre las capacidades requeridas y las existentes en materia de personal, tecnología y condiciones de trabajo. Para llenar estos vacíos se deberá invertir en recualificar empleados, potenciar la tecnología y mejorar los procedimientos y condiciones de trabajo.

Esta perspectiva pone de relieve tres variables clave: *las capacidades de los empleados, las capacidades de la tecnología informática y la motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos*. Veamos cada una de estas variables:

Las capacidades de los empleados: las tres cuestiones fundamentales a evaluar son la *satisfacción* obtenida mediante encuestas periódicas y anónimas; la *retención*, medida por el porcentaje de rotación del personal clave y la *productividad* dada por la relación entre la producción y el número de empleados utilizados para lograrla. Los ingresos por empleado son un indicador útil y sencillo mientras la estructura interna del negocio no cambie radicalmente.

Las capacidades de la tecnología informática: pueden medirse a través de la disponibilidad, en tiempo real, de información fiable sobre los clientes y los procesos internos. Los empleados necesitan disponer de una información sobre la situación de cada cliente y, en los sectores operativos, un *feedback* sobre el producto que acaban de elaborar o el servicio que acaban de prestar. Un indicador a utilizar podría ser el porcentaje de procesos con *feedback* disponible sobre calidad en tiempo real o el porcentaje de empleados que atiende al público y tiene acceso *on line* a la información sobre clientes.

La motivación, delegación de poder y coherencia de los objetivos: se centra en el clima de la organización como reflejo de la motivación y la iniciativa de los empleados. A este respecto, un indicador sencillo de medición puede ser el número de sugerencias por empleado reforzado por otro que mida la cantidad de sugerencias puestas en práctica. Otra forma útil serían las encuestas sobre clima organizacional o para evaluar la alineación de los empleados con los objetivos.

En síntesis, el CMI como sistema de medición *debe establecer de forma explícita las relaciones (hipótesis), entre los objetivos (y medidas) en las diversas perspectivas, a fin de que puedan ser*

gestionadas y validadas. Así, por ejemplo, los rendimientos sobre el capital empleado pueden ser una medida y el inductor de ésta podrían ser las ventas repetidas y ampliadas a los clientes existentes o el resultado de un alto grado de fidelidad entre esos clientes. Pero, ¿cómo conseguirá la empresa la fidelidad de los clientes? Un análisis de las preferencias de los clientes puede poner de relieve que la entrega puntual de pedidos es altamente valorada por ellos y sigue adelante preguntando en qué procesos internos debe sobresalir la empresa para lograr una entrega puntual excepcional; puede hacerlo mediante la mejora de la calidad y reducción de los ciclos temporales de sus procesos internos y entonces surge la pregunta ¿cómo lograrlo? Una respuesta puede ser entrenando y mejorando las habilidades de sus empleados de operaciones, un objetivo que sería un candidato para la perspectiva de crecimiento y formación.⁽⁷⁾

HACIA UNA VISIÓN INTEGRAL DE LA GESTIÓN

Como bien señala Amat, el control de gestión tradicional no muestra la vinculación entre los resultados financieros de una empresa y el marco organizacional más amplio dado por los valores de las personas y por el contexto social en el que opera. Si bien la propuesta del Cuadro de Mando Integral incluye nuevas perspectivas para el control de la gestión, la brecha respecto de cuestiones sociales más amplias queda abierta.

Un rápido repaso de los indicadores de responsabilidad social incluidos en el reporte de sustentabilidad de la GRI nos permitirá establecer comparaciones y avanzar en la idea de un cuadro de mando que proporcione una visión más integral de la gestión empresarial incluyendo indicadores de responsabilidad social.

Si bien las empresas tienden a elaborar reportes sobre responsabilidad social para comunicar "los valores de la organización, políticas ambientales e información relacionada con los otros actores involucrados y/o afectados"⁽⁸⁾, la misma no debe tener sólo un efecto de demostración externa para mejorar el valor de mercado o la imagen de la empresa o por la presión de competidores, de consumidores y de regulaciones existentes.

La motivación verdadera debería ser el reconocimiento de la responsabilidad social y, en consecuencia, utilizar esa información como *feedback* interno para la medición de la gestión y el desempeño más allá del cumplimiento de regulaciones o modas.

Si consideramos que el propósito del CMI es revelar los inductores para la creación de valor desde una perspectiva de largo plazo, lo hallaremos consistente con el objetivo de la memoria de sustentabilidad que pretende la medición,

(7) Kaplan y Norton, *op. cit.*, pp. 44

(8) García Fronti, *op. cit.*, pp. 76

divulgación y rendición de cuentas con respecto al objetivo del desarrollo sostenible, entendiendo como tal la satisfacción de las necesidades presentes sin poner en peligro la capacidad de satisfacerlas en el futuro.

La explicitación de la estrategia y de la visión de la dirección constituyen el primer elemento de la memoria de sostenibilidad según el modelo de la GRI. Asimismo, de la visión y la estrategia se derivan los objetivos e indicadores del CMI que luego servirán de marco de referencia para la gestión, creando consenso y estimulando el trabajo en equipo⁽⁹⁾; aquí el único requisito adicional sería que la visión y la estrategia de la empresa consideren las cuestiones de responsabilidad social.

A partir de estas coincidencias de carácter general entre los dos reportes, nos centraremos en los indicadores de las distintas perspectivas del cuadro de mando integral, para ver en qué medida las cuestiones de responsabilidad social están consideradas o pueden incluirse sin violentar la lógica de su diseño.

- La perspectiva financiera

Los indicadores del CMI se centran en los ingresos de la actividad y en la rentabilidad del capital, pero también en la medición del valor económico agregado. Este último indicador mide el impacto de la actividad desde la perspectiva de los inversores, pero además interesa a otros *stakeholders*: los empleados de la empresa, los proveedores y también los clientes. Una estrategia de largo plazo puede aceptar una baja rentabilidad durante la etapa de crecimiento con la expectativa de recuperar durante las etapas de sostenimiento y cosecha.

Cuando la buena política empresarial atiende a la rentabilidad a largo plazo el impacto social es positivo, pero ésta perspectiva del CMI puede desagregarse y enriquecerse con algunos de los indicadores económicos que la GRI propone para la memoria de sustentabilidad. Por ejemplo, además del total de ingresos, mostrar las erogaciones en materia de *salarios y contribuciones; compras y contratos con proveedores; inversiones en infraestructura y servicios; control del impacto ambiental y programas de acción social.*

- La perspectiva del cliente

El CMI incluye como indicadores básicos la satisfacción del cliente, su retención, el reclutamiento de nuevos clientes y la cuota de mercado. Los inductores de valor de esos indicadores se centran en tres factores directamente relacionados con los productos y servicios y que influyen en la satisfacción y

fidelidad del cliente: calidad, precio y tiempo.

Pero en la actualidad, la sensibilización del público respecto de las cuestiones ambientales y de derechos humanos, hace necesario que la empresa incorpore alguno de los indicadores específicos que propone la memoria de sostenibilidad como por ejemplo: *número de acuerdos de inversión y aprovisionamiento con cláusulas específicas en la materia (por ejemplo: trabajo de menores, no discriminación, cuidado ambiental), número de incumplimientos de códigos y regulaciones en materia de salud y seguridad del cliente o de publicidad y número de reclamos por fugas a la privacidad de datos personales.*

- La perspectiva del proceso interno

Los procesos que crean valor para los clientes son aquellos que permiten asegurar los factores que hacen a la captación y satisfacción de los clientes; básicamente los referidos a comercialización, producción, distribución y posventa, pero también innovación para satisfacer nuevas necesidades o agregar valor a los productos o servicios existentes.

En este punto, la memoria de sostenibilidad en lo referente a temas ambientales y de responsabilidad de productos nos proporciona indicadores valiosos para incorporar a la medición de los procesos internos como, por ejemplo, *tipos y cantidades de materiales utilizados; consumo de energía desglosado por tipo de fuente; cantidad de emisiones, vertidos y residuos; porcentaje de materiales recuperados; reducción del impacto ambiental y control de la salubridad y seguridad de los productos y servicios.*

- La perspectiva de formación y crecimiento

De las tres variables que hacen a esta perspectiva en el CMI, las referidas al personal y al clima interno de la organización pueden enriquecerse sumando a las mediciones usuales de satisfacción, retención, productividad o motivación, varios de los indicadores de la memoria de sostenibilidad en su dimensión social.

Podrían incluirse en el CMI aspectos relacionados con las prácticas laborales como: *desglose de la plantilla por tipo de empleo, relación contractual y localización y también por sexo, franja etaria, pertenencia a minorías; relaciones entre el salario de hombres y mujeres; horas de formación promedio, desglosadas por categorías; vigencia de la libre asociación; seguimiento del desarrollo de carreras; tasas de ausentismo, enfermedades profesionales y accidentes de trabajo; horas de capacitación en prevención de la salud y de accidentes; etc.*

En lo referente a motivación e iniciativa de los empleados, será fundamental el clima laboral y la coherencia entre los objetivos

(9) Kaplan y Norton, *op. cit.*, pp.23

de la organización y la gestión real. Aquí puede ser útil contar con indicadores que midan, por ejemplo, el porcentaje de empleados formados en temas éticos y en prácticas anti corrupción; participación de los empleados en proyectos sociales; el número de causas relacionadas con prácticas monopólicas o el número de sanciones y multas por incumplimiento de leyes y regulaciones.

A MODO DE CONCLUSIÓN

* La responsabilidad social empresaria no es un tema nuevo pero la extensión de la mundialización y las consecuencias económicas, sociales y ambientales de la gestión empresaria han impulsado a partir de la década de 1960 una corriente de pensamiento que cuestiona el rol tradicional del dirigente frente a los *stakeholders*.

*El debate acerca del alcance de la responsabilidad social empresaria enfrenta posiciones utilitaristas -defensoras del libre mercado- con otras de carácter deontológico para las cuales el mercado, como toda creación humana, es imperfecto; impulsa la competencia pero también deja un tendal de "perdedores".

*La visión más actual de la responsabilidad social, de fuerte contenido deontológico, a dado lugar a múltiples iniciativas tendientes a disponer de información acerca del cumplimiento de

la responsabilidad social empresaria. El presente trabajo analiza en detalle los indicadores de la memoria de sostenibilidad de la *Global Reporting Initiative*.

*El control de gestión tradicional se concentraba en datos económicos y financieros ignorando el contexto social en el que opera la empresa. El Cuadro de Mando Integral contempla, junto con la información financiera de la actuación pasada, medidas de los inductores de la actuación futura aunque no cierra la brecha respecto de cuestiones sociales más amplias.

*Si consideramos que el propósito del CMI es revelar los inductores para la creación de valor futuro también debe incluir indicadores que permitan evaluar la satisfacción de las necesidades presentes sin amenazar la capacidad de satisfacerlas en el futuro. En este sentido la presente ponencia propone enriquecer las distintas perspectivas de CMI con indicadores de la memoria de sostenibilidad de la *Global Reporting Initiative* y, en consecuencia contar con un feedback permanente para la medición de la gestión en materia de responsabilidad social.