

La Responsabilidad Social Corporativa como parte de la estrategia empresarial y su integración en el Balanced Scorecard

Silvia García Millán¹, Carlos Rodríguez Monroy¹

¹ Departamento de Ingeniería de Organización, Administración de empresas y Estadística. Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales. Universidad Politécnica de Madrid. José Abascal 2, 28006 Madrid

Resumen

El objetivo del presente artículo es crear un marco de referencia que permita, a aquellas empresas que apuesten por reforzar su ventaja competitiva a través de la Responsabilidad Social Corporativa, identificar acciones de RSC que estén alineadas con su estrategia empresarial, así como establecer cómo realizar su integración en el Balanced Scorecard. Se ha contemplado la opción de utilizar objetivos relacionados con la RSC en las perspectivas estratégicas convencionales como la mejor opción ya que se implementa la RSC estratégica donde tanto empresa como sociedad satisfacen sus intereses, al realizarse la integración desde la definición inicial de la estrategia empresarial.

Palabras clave: Balanced Scorecard, Responsabilidad Social Corporativa, Ventaja competitiva, Estrategia.

1. Introducción

Los datos recopilados a través de la revisión de la bibliografía muestran que la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) no es percibida normalmente como parte de la ejecución de una estrategia de Triple cuenta de resultados (económica, social y medioambiental) y no es una práctica extendida el enfoque hacia la RSC ni su integración en la estrategia.

Adela Cortina (2007) sostiene una visión optimista en cuanto a la creencia de que las empresas apostarán por la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en el futuro, y se verán resultados a corto plazo más allá de los que se deriven del cumplimiento de las normas legales. Aún contando con la continua interiorización de los gobiernos de la necesidad de introducir unos niveles de mínimo cumplimiento en aspectos principalmente medioambientales, se trata de ir más allá de los mínimos; se trata de integrar la RSE en todos los aspectos empresariales. “Las empresas que asuman la responsabilidad corporativa tendrán mayor reputación y más éxito”. Adela Cortina (2007) hace esta afirmación con la que hace hincapié en la necesidad de que las empresas incorporen la RSE en su estrategia, al menos por prudencia.

Porter y Kramer (2006) presentan un interesante marco de referencia con el objetivo de que las empresas reflexionen sobre la forma de incluir la Responsabilidad Social Corporativa en su día a día. Hoy en día se pierden muchas oportunidades de llegar a una solución *win win* entre empresa y sociedad porque no se está atajando la cuestión de una manera adecuada. Los autores desarrollan una metodología muy útil con la que identificar los objetivos estratégicos en materia de responsabilidad social, con el que las empresas pueden diferenciar aquellas acciones que derivan en beneficio tanto para la empresa como para la sociedad, de aquellos que son meramente reactivos ante presiones del entorno o la pura filantropía. Aunque cualquier acción que aumente la responsabilidad social es encomiable, no es sostenible a

menos que tenga un claro beneficio para la empresa y que esté relacionado con el *core business* empresarial.

Al observar a las empresas de nuestro entorno podemos ver cómo se derrocha esfuerzo y dinero en acciones individuales cuyos resultados consolidados ni son tan visibles ni consiguen el impacto – externo o interno – deseable.

Según mencionan Crawford y Scaletta (2005), en el KPMG's International Survey of Corporate (Social) Responsibility Reporting 2005, se encuestaron personas de más de 1600 empresas de todo el mundo para concluir que los diez motivos más importantes que inspiran a las empresas para detectar retos y oportunidades y que las motivan a comprometerse en materia de RSC por razones competitivas son:

- Consideraciones económicas
- Consideraciones éticas
- Innovación y aprendizaje
- Motivación del empleado
- Gestión y reducción del riesgo
- Incremento del valor para el accionista
- Reputación o marca
- Posición de mercado
- Refuerzo de las relaciones con los proveedores
- Ahorro de costes

1.1. Balanced Scorecard

En la década de los 90` David Norton y Robert Kaplan presentaron el Balanced Scorecard, un nuevo enfoque de los sistemas de medida y seguimiento que sostiene que la implementación efectiva de una estrategia requiere, no sólo de un enfoque financiero sino de un enfoque multidimensional. El Balanced Scorecard (BSC) estructura los objetivos y métricas en cuatro perspectivas (Kaplan y Norton, 1996):

- Perspectiva financiera
- Perspectiva de cliente
- Perspectiva de proceso interno
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Los directivos utilizan el BSC con el fin de conseguir múltiples objetivos: describir y comunicar la estrategia, alinear unidades de negocio y servicios compartidos para crear

sinergias, establecer prioridades a la hora de decidir qué iniciativas son estratégicas, así como guiar en la implantación de la estrategia en sí.

El enfoque financiero puede contestar algunas preguntas y puede mostrar una vista detallada de lo que ocurrió en el pasado, por lo que sería posible crear un sistema basado únicamente en información financiera para planificar el futuro sin hacer seguimiento de las herramientas y recursos necesarios para conseguir los objetivos marcados.

El BSC permite a las empresas el rastreo de resultados financieros mientras, de manera simultánea, se monitoriza el progreso realizado a la hora de adquirir capacidades y activos intangibles necesarios para un futuro crecimiento. El BSC no reemplaza las métricas financieras, simplemente complementa el ya existente punto de vista financiero.

El tener en cuenta las cuatro perspectivas incluidas en el BSC no implica que necesariamente se estén contemplando todas las métricas posibles (Sherman, 2010). Las diferentes estrategias y sus particularidades son las que finalmente determinan lo que tiene que incluirse en el BSC, y aquí radica lo interesante de la herramienta. Se puede adaptar y expandir para incluir métricas sobre diferentes áreas que resulten de interés para cualquier “stakeholder”.

En una primera fase se describen los objetivos, métricas y metas derivados de la elaboración previa de un mapa estratégico que contemple dónde está el punto de mira futuro de la organización (Kaplan y Norton, 2007). La elección de indicadores es, en general, altamente subjetivo e influye en gran medida las prácticas de la empresa y del sector. (Creamer, 2010).

2. Objetivo

El objetivo del presente artículo es crear un marco de referencia que permita, a aquellas empresas que apuesten por reforzar su ventaja competitiva a través de la Responsabilidad Social Corporativa, identificar acciones de RSC que estén alineadas con su estrategia empresarial, así como establecer de qué manera realizar su integración en un cuadro de mando integral (Balanced Scorecard).

3. Desarrollo

Mediante la revisión bibliográfica se han recopilado las tendencias en materia de RSC y se ha analizado la manera más efectiva de implantarla de manera sostenible; asimismo se analiza la posibilidad de integración con un cuadro de mando integral (Balanced Scorecard).

A la hora de establecer qué objetivos de RSC considerar, la empresa debería clasificar, como proponen Porter y Kramer (2006), los temas sociales de su entorno en tres categorías para cada una de sus líneas de negocio y zonas geográficas en las que esté presente:

Temas sociales genéricos, los cuales no afectan competitividad de la empresa a largo plazo ni quedan afectados por las operaciones de la misma.

Impactos sociales de la cadena de valor; son aquellos temas sociales que son afectados de manera significativa por el desarrollo de la actividad ordinaria de la empresa

Dimensiones sociales del contexto competitivo; que englobaría aquellos temas sociales del entorno que afectan significativamente a los puntos clave de la competitividad de una empresa en las localizaciones en las que opera.

Hay que diferenciar entre RSC reactiva, que se limita a paliar las presiones de los distintos grupos de interés o cumplir la normativa legal, de la RSC estratégica, que considera aquellas acciones que son beneficiosas tanto para la sociedad como para la empresa, ya que si uno de los dos busca únicamente satisfacer los propios intereses a expensas del otro, logrará resultados a corto plazo en detrimento de resultados beneficiosos para ambos en el largo plazo. (Porter y Kramer 2006)

La RSC reactiva englobaría aquellos temas que se han clasificado como temas sociales genéricos y aquellos temas de impacto social de la cadena de valor que tratan de mitigar el daño derivado de las operaciones. La RSC reactiva comprendería aquellas opciones que impulsaran la transformación de las actividades de la cadena de valor de manera que se supongan un beneficio para la sociedad y, al mismo tiempo, un refuerzo de la estrategia empresarial.

Se propone un modelo adaptado del BSC (Balanced Scorecard) presentado por Kaplan y Norton (1996) con RSC integrada para asegurar y apoyar el componente estratégico de las acciones sociales definidas.

Son varias las maneras de introducir la RSC estratégica en el BSC (López y Llena 2007), y que se detallan a continuación:

Introducir una quinta perspectiva de RSC, como se ilustra en la siguiente figura, que quedaría englobada como perspectiva interna:

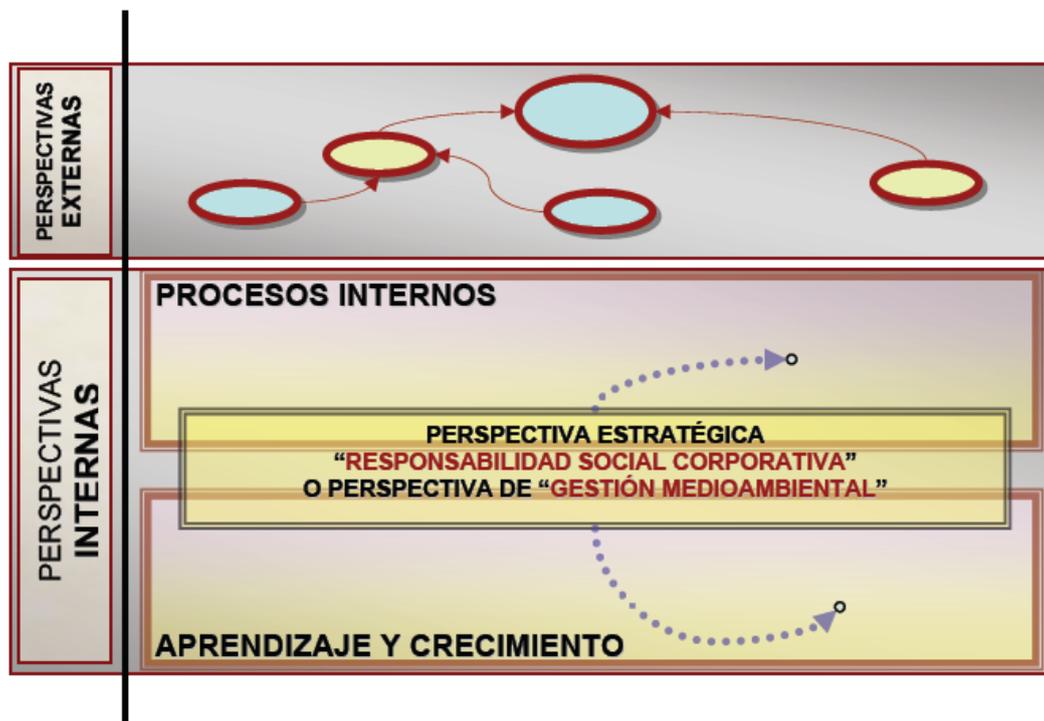


Figura 1: Incorporación de una perspectiva de RSC en el BSC (López y Llena, 2007)

Como se ha reflejado anteriormente, el BSC consta de cuatro perspectivas: dos perspectivas externas (financiera, cliente) y dos perspectivas internas (procesos internos y aprendizaje y crecimiento) a través de las cuales se establecen relaciones causa-efecto mediante las que poder establecer indicadores, objetivos, metas e iniciativas que nos permiten aproximarnos a

la estrategia establecida. Son precisamente las relaciones causa-efecto las que nos van a permitir confirmar la variable estratégica de nuestras acciones y cómo afectarían a los resultados empresariales.

Establecer una línea estratégica de RSC que pase por las cuatro perspectivas convencionales;

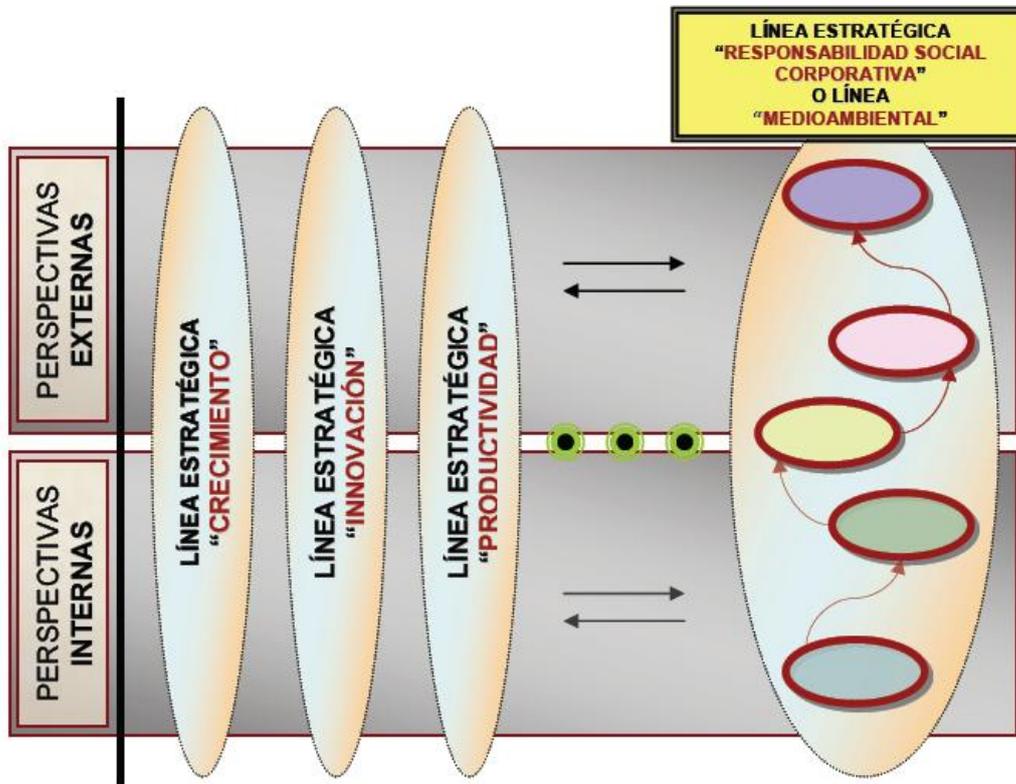


Figura 2: Incorporación de una línea estratégica en el BSC (López y Llena, 2007)

Definir objetivos relacionados con la RSC en las líneas estratégicas ya definidas.

Crear un BSC propio de monitorización de la implantación de la estrategia de RSC

En cualquier caso es necesaria una mentalidad abierta que permita innovar a la hora de pensar en objetivos de RSC que mediante relaciones causa efecto, apoyen la estrategia empresarial, convirtiéndola así en RSC estratégica.

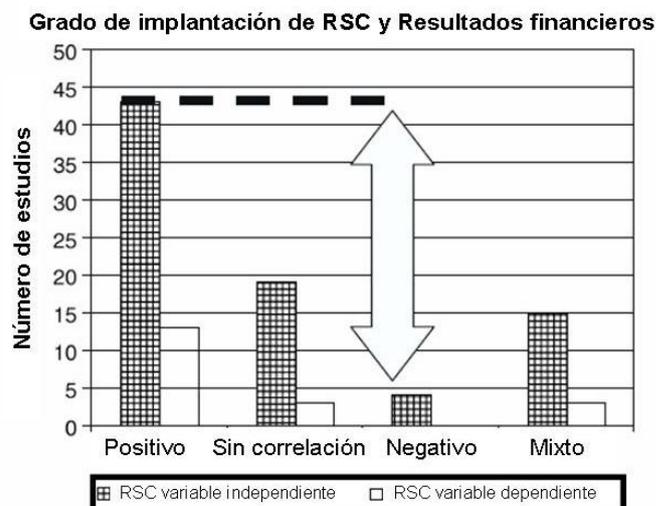
Un recurso de utilidad para seleccionar indicadores en materia de RSC podrían ser las propuestas que se realizan desde diversos ámbitos como las de la GRI (Global Reporting Initiative) o la OCDE, internacionalmente aceptadas y que pueden servir de orientación.

Se considera como una opción aceptable incluir la RSC dentro del modelo del BSC como una línea estratégica que transcurre a través de relaciones causa-efecto las cuatro perspectivas del BSC (financiera, cliente, procesos, aprendizaje y crecimiento), opción que permite considerar de forma equilibrada y causal distintos objetivos tanto de carácter interno (perspectiva financiera y de cliente) como de carácter externo (perspectivas de procesos y de aprendizaje)

La opción de utilizar objetivos relacionados con la RSC en las perspectivas estratégicas convencionales se contempla como la opción más acertada ya que se implementa la RSC estratégica donde tanto empresa como sociedad satisfacen sus intereses, al realizarse la integración desde la definición inicial de la estrategia empresarial plasmada en el BSC.

Otra de las opciones es optar por la alternativa de diseñar una línea estratégica de RSC. Según López y Llena (2007) el hecho de incorporar la RSC como línea estratégica tiene una ventaja importante, como es la consideración de forma equilibrada y causal de distintos objetivos, tanto de carácter interno como externo, que tienen una estrecha relación con la RSC.

Esta opción ha sido descartada por la dificultad de establecer relaciones causa-efecto a través de todas las perspectivas y que deriven en resultados financieros. Hay diversos estudios que arrojan conclusiones contradictorias sobre la correlación entre los objetivos de RSC y los resultados empresariales, como podemos observar en la figura, (Gil-Estallo et al., 2008),



En el estudio realizado por Gil-Estallo (2008), se concluye que la relación existente entre el grado de implantación de la RSC y el resultado empresarial en términos de ROE y ROA, es neutral, no existiendo diferencias significativas entre ambas variables.

Las posibilidades de considerar la RSC como una perspectiva más además de las cuatro propuestas en el BSC, o la opción de elaborar un BSC propio de RSC no son las más adecuadas ya que de algún modo aíslan los resultados de RSC y no permiten recorrer las perspectivas a través de relaciones causa-efecto que llevan a conseguir los resultados empresariales deseados a los que apunta cada posible línea estratégica, de manera que nos alejaría de la idea de RSC estratégica.

4. Conclusiones

En el momento en que se la RSC se integre en el día a día de las empresas será cuando podamos pensar en tener resultados a corto plazo desde el punto de vista empresarial sin comprometer los recursos de las futuras generaciones.

El BSC es una herramienta que permite a las empresas transformar su estrategia en objetivos operativos perfectamente alineados con la misma y está legitimada como una excelente guía de gestión para obtener los resultados de negocio.

En aquellas empresas que consideran la RSC como refuerzo de su ventaja competitiva y contemplan la utilización del BSC se observan varias propuestas de integración.

Se ha contemplado la opción de utilizar objetivos relacionados con la RSC en las perspectivas estratégicas convencionales como la opción más acertada ya que se implementa la RSC estratégica donde tanto empresa como sociedad satisfacen sus intereses, al realizarse la integración desde la definición inicial de la estrategia empresarial plasmada en el BSC.

5. Limitaciones de la investigación y retos futuros

Sería de interés realizar un análisis cuantitativo en empresas que hayan integrado la RSC en un Balanced Scorecard con diferentes opciones de integración, con el objetivo de determinar de qué manera correlacionan de manera significativa la consecución de objetivos empresariales y de aquellos objetivos relacionados con la RSC, tomando como variable la modalidad de integración.

6. Originalidad y valor añadido de la investigación

Las empresas que apuesten por la RSC y contemplan su integración en el BSC como parte de su estrategia corporativa tendrán en este artículo un modelo para definir las acciones a contemplar y diversos modos de efectuar dicha integración en el BSC.

Referencias:

Cortina, A. (2008) Ponencia "Ética de las profesiones: un motor de transformación social" Induforum 2008. ETSII Madrid. <http://www.induforum.es/indu08/retrans.html>

Crawford, D, and Scaletta, T. (2005), The Balanced Scorecard and Corporate Social Responsibility: aligning values for profit. CMA Management, Vol. 79 No 6, pp.20-7

Creamer, G.; Freund, Y. (2010). Learning a board Balanced Scorecard to improve corporate performance. Decision Support Systems 2010, doi:10.1016/j.dss.2010.04.004

Gil-Estallo, M.A. (2008) Benchmarking Corporate Social Responsibility within Spanish Companies. International Atlantic Economic Society. Doi:10.1007/s11294-008-9190-7

Kaplan, R. and Norton, D. (2007). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review_Managing for the long term_July-August 2007

Kaplan, R. and Norton, D. (1996). The Balanced Scorecard: Translating strategy into action, Harvard Business School Press, Boston.

López Viñegla, A. y Llena Macarulla, F (2007). La incorporación de la responsabilidad social corporativa en la gestión estratégica a través del Balanced Scorecard. Revista ANECA

Porter, M., and Kramer, M. (2006). Strategy and Society: The link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility. Harvard Business Review, 84, 78-92.

Sherman, W. (2010). Measuring And Communicating The Value Created By An Organization. *American Journal of Business Education*, 3(5), 87-98.