

## **Notas explicativas de la Presentación**

### ***“¿Cómo crear indicadores que permitan medir el impacto de una gestión socialmente responsable?”***

Por el Ing. Leonardo Cárdenas Costas, *Consultor en Sistemas de Gestión de RSE*

—

*Experto y delegado mexicano ante el ISO 26000*

#### **Diapositiva 1**

Es un verdadero gusto primero el estar frente a los miembros de la FECHAC, por otra parte venir a hablar sobre RSE es un placer por lo cual les agradezco la oportunidad. Veo y con mucho agrado, que muchos de ustedes pertenecen a la industria de servicios, y algunos inclusive a empresas pequeñas de servicios. Esto es algo que vale la pena resaltar, ya que al parecer la RSE y en particular los temas especializados sobre la RSE como el que hoy nos compete tratar, parecen haberse alojado en nicho ilusorio de las grandes empresas manufactureras, en especial de aquellas que cuentan con una historia, ya sea particular o gremial de problemas relacionados con los impactos sociales, financieros y ambientales de sus productos, actividades o servicios.

Si bien es cierto que la medicina es para los enfermos también es cierto que el cuidado de la salud es indispensable para mantenernos sanos. En este tenor, lo que quiero compartir con ustedes hoy, es muy similar a la base de todo proceso para mantenerse saludable, un examen introspectivo del nivel de salud que en RSE cuentan sus organizaciones. Al igual que la presión arterial, los niveles de azúcares, de lípidos y otros son indispensables para un buen plan de salud personal, para una organización saludable en RSE es indispensable el conocer sus niveles en los puntos en que la vida de la organización genera una interfase con la vida social.

#### **Diapositiva 2**

Los directivos, los contadores y demás suelen llenar las hojas de balance con todo aquello que se puede mover, que se puede tocar que se puede en una palabra golpear. Sin embargo cada día las organizaciones invierten más en aquellos activos que no solo no se pueden golpear, no se pueden siquiera devolver. Un ejemplo es su presencia aquí, independientemente de la cuota, meramente simbólica que establece la FECHAC. ¿Han pensado en el costo de esta reunión?

Son entre transportación y horas aquí unas tres horas laborales de cada uno de ustedes que sus compañías están invirtiendo en esta reunión. Esto me lleva a hacerles otra pregunta: ¿Cómo piensan calificar si esta es una buena inversión o no? Es decir: ¿Qué le van a regresar a su organización hoy por la tarde cuando regresen a sus trabajos? ¿Cuál fue el cambio? Y si existió cambio: ¿De cuánto fue?

Igual que este ejemplo cada día vemos que las compañías que invierten más en capacitación y en consultoría son las que pueden sobresalir y pensar en la famosa “calidad mundial”. Ejemplos de estos se dan en todo el mundo, y ustedes han revisado en otras sesiones varios casos de este tipo, por lo que no quiero desviarme del tema en relatar casos similares a los que ya conocen. Y solo quiero concluir que las inversiones en aquello que no podemos golpear son cada vez de mayor importancia para la supervivencia organizacional.

### **Diapositiva 3**

La primera pregunta que suele salir cuando nos adentramos en este tema que aún reverbera en los pasillos académicos y que se mantiene lejos del famoso “estado del arte”. Aún más que podemos afirmar que al día de hoy, ni siquiera sabemos cual es el camino a este estado para las mediciones de desempeño en RSE.

Veamos el caso, con un poco más de detenimiento, la pregunta no es tan absurda, es decir, si fuera una pregunta personal, la podríamos plantear como: ¿tengo que medir que soy bueno? En otras palabras yo sé que soy bueno, o bien las organizaciones saben que son socialmente responsables, desde el momento en que generan riqueza respetando las leyes (incluyendo el pago de impuestos) están siendo responsables, entonces ¿Por qué medir?

La respuesta radica en la diferencia que encontramos entre una organización con RSE y una con acciones sociales. La verdadera RSE requiere a la organización poder integrar a su razón principal de existir —que consiste en la generación de capital— las acciones para mejorar la sociedad y para llegar a este punto es decir para que un negocio con RSE sea un buen negocio es para lo que requerimos medir.

Si no lo medimos, corremos el riesgo de caer en la más socialmente irresponsable acción de todas: el llevar a la organización a la quiebra. Reconozco que mencione que no iba a hablar de casos, sin embargo, en este contexto quisiera traer a la memoria de muchos el caso de “peoples airways” que tenía desde hace veinte años los componentes de una empresa que abrigaba los principios de la RS, pero les falto medir y les falto la “E” por lo que “peoples airways” ya no existe más. Espero que este ejemplo les sea ilustrativo.

### **Diapositiva 4**

El concepto y el término en si, de RS, se ha convertido en una cornucopia principalmente de buenas intenciones, sin embargo, el consenso parece estar lejos como también parecería que la pragmatidad escape a la mayoría de las definiciones.

Les quiero presentar hoy una definición más de RS, ya sé que muchos probablemente piensen que han visto suficientes, y estoy de acuerdo con ellos, no

se requiere ser gran investigador para encontrarnos en los cientos de definiciones de RS. Sin embargo, les pido permiso para mostrar esta definición ya que se presta a ser base para nuestra posterior discusión. Esta definición es la que aparece en el segundo borrador de la norma ISO 26000 a ser publicada en el 2008.

Si la desglosamos en partes principales, podemos notar que enfoca la RS a una actitud hacia el bien común, es decir la RS no es ni la depredación ni el sacrificio, sino al beneficio conjunto. ¡Ahhh! Exclamarán probablemente algunos de ustedes frunciendo el entrecejo: ¿entonces la RS es asunto de interés? Sí. La respuesta es “sí” estamos señores ante una de las mas puras manifestaciones organizacionales del egoísmo Nietzscheniano.

Esta misma filosofía se manifiesta en el cuidado del medio ambiente y quiero asumir que ya han escuchado infinidad de veces los ciclos virtuosos y viciosos relacionados con el desarrollo sustentable. Por lo tanto ya tenemos dos elementos que medir en el desempeño: la aportación al bien común y el cuidado del medio ambiente. Ahora por otra parte no vamos a considerar socialmente responsable quien rompe las reglas sociales aún y sea para un aumento del bien común. Es decir un buen fin no justifica malos medios.

Finalmente en esta misma definición y les llamo la atención que no es propiamente una definición de RSE sino de RS, nos establece la necesidad de integrar estas acciones a las actividades diarias de la organización. Por tanto la RSE no se vuelve algo voluntario se vuelve una forma diferente de ser negocio, y tenemos que medir entonces si las acciones de RSE que estamos tomando son un buen negocio.

## **Diapositiva 5**

Permítanme volver un poco sobre esos intangibles que no podemos golpear y que todavía no aparecen en las hojas de balance contable. Y sin embargo en el 2005 (BSR, primavera 2006) ocuparon el primer lugar en inversiones a nivel mundial de las empresas.

Existen muchas fallas en la medición de intangibles, la mayoría de ellas se da por un intento de medir los intangibles como tales en lugar de medir sus impactos en la organización. Algunos han calificado el intento de medir intangibles en lugar de su impacto como el de enseñar a los cerdos a volar, no importa cuanto lo intentes simplemente no sucederá. Sin embargo, si podemos medir sus efectos en el negocio. Esto no es tan complicado si planeamos desde el comienzo para que realizamos una acción de RSE. Es decir vamos a planear y esto es parte de caminar esa empinada colina de la RSE.

Cuando existe una idea de realizar una acción de RSE, hay que tomar un respiro (probablemente contar hasta más de 10) y luego preguntarnos ¿para que queremos hacer esto? Y la respuesta tiene que contener un elemento que

implique el beneficio al negocio. Por ejemplo podemos pensar en reforestar, y razones 100% ambientales sobran: “reducir el efecto invernadero”, “mejorar la salud de la comunidad”. “aumentar las reservas acuíferas”, y así podemos seguir. Sin embargo, es necesario ligar este punto con algún beneficio para el negocio. Por ejemplo podemos querer reforestar porque la zona que vamos a reforestar actualmente posee un nivel de riesgo de deslave que causará daños a nuestro negocio y que se refleja en las cuotas de seguros—esto puede implicar que también causaría daños a zonas habitacionales cercanas, lo que transforma la reforestación en una actividad con un positivo impacto social. Sin embargo ahora tenemos que ver si esta acción nos da un beneficio de negocios y podemos reducir nuestras primas de seguros contra desastres. ¿Me explique? Probablemente no del todo, continuemos a más detalle.

## **Diapositiva 6**

Lo que acabo de plantearles con el ejemplo de la reforestación en la diapositiva anterior, lo podemos generalizar en el esquema que les pretendo presentar ahora.

Para comenzar admitiremos que existe una cantidad, prácticamente infinita de acciones socialmente responsables que tienen la intención de impactar positivamente tanto al mundo natural como al mundo social en el que vivimos. Ahora de todas estas acciones, solo algunas de ellas está en nuestras manos realizarlas, y aún un número más pequeño de estas acciones son aquellas que se relacionan con nuestras actividades empresariales y por lo tanto las podemos transformar en acciones de RSE, y no solo de RS.

El primer paso que ya comenté hace unos minutos tiene que ver con el establecimiento de objetivos, que sean tanto compatibles con las acciones sociales que deseamos como con los objetivos del negocio (en donde nunca podemos dejar de lado el generar capital).

Una vez que tengamos estos objetivos en blanco y negro, clarificados, compartidos y aprobados entonces podemos ir a la siguiente fase de planeación que consiste en pasar de las ideas a la acción. ¿Quién? ¿Qué? ¿Cuándo? Y ¿Con qué? Para lo responder a estas preguntas debemos contar con un plan de acción – un programa de actividades estructurado en base a metas que nos lleven a acercarnos a nuestro objetivo. Estableciendo entonces para ello los marcos temporales, los responsables y los recursos de tal forma que las intenciones se transformen en compromisos.

Ahora ya dijimos que vamos a hacer, quien lo va a hacer y cuando la va a hacer, por lo que se vislumbran ya los indicadores, sin embargo estos indicadores, que nos apoyan a dar seguimiento al programa, no son necesariamente indicadores de desempeño de RSE, un buen indicador de desempeño de RSE debe poder globalizar la medición de los dos objetivos—el de negocio y el social—como resultado de la acción.

¿Suenan complicados? Probablemente sí, pero eso en parte se debe más a mis limitaciones como interlocutor que a una realidad. Pasaré ahora a presentarles ejemplos de algunos indicadores base que pueden relacionarse con actividades sociales. Cuando hablo de indicadores base, me refiero a indicadores de actividades que se deben combinar con indicadores de negocio para tener un indicador de desempeño. Posteriormente veremos un nuevo ejemplo a detalle del proceso.

## **Diapositiva 7**

Desde antes del establecimiento de la “triple línea de medición” [Triple Bottom Line] ya se hablaba de una necesidad de las organizaciones para medir los impactos que tienen con respecto al entorno en el que operan y que a final de cuentas es dicho entorno el que les permite operar.

Global Report Initiative [La Iniciativa para el Informe Global] ha publicado una serie de guías muy útiles con el fin de auxiliar en la publicación de informes de desempeño social. Estas guías han tenido un efecto secundario que ha resultado extraordinario para los negocios, el proveer de una serie de indicadores base en las áreas: sociales, financieras y ambientales.

De esta forma se pueden visualizar aquellas áreas de la organización en donde podemos establecer objetivos para avanzar en el desarrollo de nuestra RSE. Por ejemplo en el lado social, podemos trabajar en dos vertientes hacia fuera y hacia dentro de la organización, mientras que en la zona financiera también contamos con objetivos prácticos de conducta interna y externa que pueden ser compartidos como las políticas anticorrupción.

En el área ambiental podemos pensar en conservación, pero también en reducción de la contaminación de forma que hagamos nuestros procesos más eficientes y por ende más productivos. Como se podrán dar cuenta al visualizar ya las acciones de RS como parte de las acciones de la organización, no es difícil visualizar acciones de RSE y por ende indicadores de RSE.

Enseguida pasaremos a un ejemplo práctico paso a paso para establecer un indicador de desempeño de RSE.

## **Diapositiva 8**

Veamos como podemos caminar en este proceso para pasar de la idea de hacer algo bueno (un objetivo social) a la medición del beneficio de esta “buena acción” para la organización.

Comencemos pues con el objetivo social y digamos que deseamos apoyar el desarrollo económico de la comunidad en la que está enclavada la organización. Esto es a todas luces una buena acción y permitirá que la comunidad se vaya

desarrollando y obtenga los beneficios sociales a los que tiene derecho y de los cuales la pobreza la margina.

Por otro lado veamos un problema común de una organización de este tipo (enclavada en comunidades de poco desarrollo y económicamente marginadas) Existe un problema para atraer trabajadores, y por lo tanto nuestros costos de contratación son altos comparados con los estándares ya que incluyen muchas veces mayor promoción, transporte, búsqueda, alta rotación y una serie de situaciones que podrían mejorar si se contratará a gente de la comunidad.

Ahora juntemos estos dos objetivos el social y el empresarial y tenemos un objetivo de RSE “Contratar personas de la comunidad en la mayor cantidad posible”. Este objetivo va a requerir de un programa que puede incluir entre otras cosas la solución de algunas restricciones, por ejemplo es posible que la gente de la comunidad no cuenta con las habilidades y conocimientos necesarios para realizar el trabajo, en este caso, será necesario el establecer programas de capacitación a la comunidad, lo cual también será una acción de beneficio social, sin embargo, estos programas no son de capacitación per se, son de capacitación para laborar en nuestra empresa,

Finalmente podemos establecer ahora si un indicador que no será el número de gente capacitada, ni tampoco el beneficio económico a la comunidad, sino el % de reducción de costos de contratación generado por contratar a gente de la comunidad, esto nos permitiría decir “este programa no es un lujo es una fuente de ingresos (reducción de costos) para la organización” lo cual garantiza dos cosas, una que la organización esta gozando de buena salud financiera al establecerlo, y por otra parte que el programa continuará ya que no esta sujeto a “lo que le sobre” a la organización.

## **Diapositiva 9**

Ahora los invito a hacer un ejercicio en grupos para afianzar lo que acabamos de compartir.

Seleccionen un objetivo social, para esto les presentaré los indicadores que vimos hace un par de diapositivas y que principalmente provienen de la guía de GRI. Una vez seleccionado este objetivo, seleccionen un objetivo de negocio con el que se relacione dicho objetivo social.

Redacten una unión de ambos objetivos en un objetivo de RSE.

Planteen tres metas para acercarse al objetivo de RSE.

Para cada meta, como ya vieron en una sesión anterior, habrá que definir los recursos básicos (marco temporal, responsables y recursos materiales).

Una vez que se tengan las tres metas, adecue o seleccione un indicador apropiado para cada una, que permita evaluar su progreso en el tiempo.

Finalmente plantee un indicador complejo para el objetivo de RSE (debe incluir el beneficio social y el beneficio para la empresa).

### **Diapositiva 10**

Termino como empecé agradeciendo a todos, principalmente a Margarita y no por diferenciar pero ha hecho mi trabajo sumamente fácil además de permitirme algo que para mi es sumamente delicioso y que consiste en poder aprender de ustedes y compartir mis conocimientos, por lo tanto: muchas gracias por todo Margarita. A todos los demás gracias por compartir conmigo.

Les dejo mi correo electrónico para cualquier consulta en la que consideren les puedo apoyar.

Leonardo J. Cárdenas  
elbuhonegro@prodigy.net.mx