

## **Responsabilidad Social Empresarial en la Gestión Estratégica**

Por Gabriela Spina, Consultora asociada de Symnetics

El concepto de Responsabilidad Social Empresarial<sup>1</sup> ganó muchos adeptos en Latinoamérica en la década de los `90, y a medida que pasaban los años, la conscientización de las empresas por este tema ha ido en aumento. Este particular concepto, ahonda en la idea de que los líderes ya no pueden sólo preocuparse por el aumento de las ventas y ganancias en sus Organizaciones, además deben orientar el desarrollo de sus negocios de manera sustentable.

Sin embargo, a pesar de ser conscientes, muchas empresas todavía no saben como liderar con este nuevo concepto en la gestión de sus negocios. Observamos entonces que muchas veces realizan acciones desordenadas y difusas, sin contar con un foco u objetivo claro. Cada Unidad o Área de la empresa toma sus decisiones sin apoyarse en una orientación corporativa común, lo cual demuestra un fuerte desalineamiento interno.

Es en este sentido, que percibimos que el Balanced Scorecard (BSC)<sup>2</sup> ha ayudado a muchas organizaciones en cuanto promueve la discusión en torno de las prioridades estratégicas, inclusive de aquellas relacionadas con la responsabilidad social. Las Organizaciones precisan determinar cuáles son los resultados a los cuáles pretenden arribar y por donde comenzar a actuar. Por lo tanto, deben priorizar sus acciones en el tiempo, siendo este un tema prioritario que incluye no solo las relaciones con la sociedad y la comunidad en la cual la Organización interactúa, sino además los principios éticos y la responsabilidad sobre los impactos ambientales, relación con clientes y proveedores.

Además de esto, por tratarse de una herramienta que posibilita el alineamiento de toda la organización en torno de la estrategia, el Balanced Scorecard permite a la empresa direccionar todas sus áreas y recursos, de acuerdo con las prioridades estratégicas definidas y consensuadas, dando fuerte impulso al foco social definido por la empresa.

Debemos mencionar además, que ahora más que nunca, las presiones de los accionistas tornaron necesaria una explicación de la estrategia social, con lo cual, de acuerdo a esta precisión, las empresas están incorporando en sus Balanced Scorecards, cuestiones relacionadas con la responsabilidad social. Al decidir incorporar en sus mapas estratégicos, objetivos relacionados con este tema, la empresa pretende comunicar a sus clientes, comunidad, gobierno, funcionarios, inversores y organismos no gubernamentales, sus claros y específicos objetivos en ese campo. Por medio de la utilización de indicadores de desempeño estratégicos, conforme la metodología de construcción del Balanced Scorecard, se auxiliará en la comunicación y medición de los principales objetivos de la empresa en lo referente con la responsabilidad social.

Herramientas como los indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial<sup>3</sup> y los de Balance Social Ibase<sup>4</sup> se están haciendo cada vez más reconocidos por los Stakeholders y pueden ser utilizados como indicadores<sup>5</sup> estratégicos del Balanced Scorecard.

Conforme lo observado, una aplicación del tema Responsabilidad Social, en los mapas estratégicos de las empresas, se manifiesta de distintas formas dependiendo del

énfasis que se quiera dar al tema. Algunas empresas optan por demostrar su interés en la materia, identificándola con un Tema Estratégico<sup>6</sup>. Entendiendo que la Responsabilidad Social debe ser permeable a todas las perspectivas<sup>7</sup> del Mapa Estratégico<sup>8</sup>, manteniendo así su presencia en todas las actividades de la empresa. Otros prefieren incorporar en sus mapas “objetivos estratégicos<sup>9</sup> específicos” en una de las perspectivas: por ejemplo en la dimensión de procesos internos, donde entre otros podemos mencionar objetivos relacionados con el medio ambiente y seguridad, mientras que en la dimensión de mercado, podrán aparecer objetivos relacionados con el compromiso con la comunidad.

Otras empresas incluyen objetivos de esta naturaleza, aunque no limitándolos a las perspectivas de procesos internos y aprendizaje y crecimiento, entendiendo que existe la necesidad de incorporar los conceptos de responsabilidad social, no sólo a estas perspectivas sino a los diversos procesos o rutinas de trabajo desarrolladas dentro de sus organizaciones. Es importante mencionar que algunas empresas, además de contemplar los objetivos específicos, incluyen objetivos relacionados con la Responsabilidad Social en su Proposición de Valor<sup>10</sup>, dejando notar que quieren ser reconocidas por el mercado como una empresa socialmente responsable.

Sabemos que a la fecha resta mucho por hacer en la Región respecto de la materia: Responsabilidad Social. Algunas empresas se han manifestado muy interesadas en el tema, mientras otras recién están comenzando a identificar la necesidad de establecer objetivos relacionados con esta. La implementación del Balanced Scorecard ha facilitado la labor de muchas organizaciones, en la medida de que este modelo promueve la discusión y consenso, privilegiando los temas estratégicas que no sólo incluyen el aspecto financiero, sino a todos los otros objetivos que hacen al crecimiento sostenido del negocio.

---

<sup>1</sup> **Responsabilidad Social Empresarial:** forma de gestión que define la posición de ética y transparencia con la cual una empresa se relaciona con el medioambiente, preservando los recursos ambientales y culturales para las futuras generaciones, además de respetando y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales. Fuente: Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social. El Instituto Ethos es una Organización sin fines de Lucro fundada en 1998, que tiene como misión: movilizar, sensibilizar y ayudar a las empresas para que desarrollen sus actividades de forma socialmente responsable, fomentando en sus socios la construcción de una sociedad más próspera y justa.

<sup>2</sup> **Balanced Scorecard (BSC):** Modelo de gestión que auxilia a las Organizaciones a traducir la estrategia en objetivos operacionales que direccionan los comportamientos y desempeño. Traducido al español, la sigla BSC, significa Indicadores Balanceados de Desempeño.

<sup>3</sup> **Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial:** herramienta de uso interno, que permite incorporar en la gestión de las Organizaciones incorporar las prácticas de responsabilidad social, además de planificar las estrategias y el monitoreo del desempeño general de la empresa. Los indicadores incluyen los temas relativos con los Valores y Transparencia, Público Interno, Medio Ambiente, proveedores, consumidores y clientes, Comunidad y Gobierno. Fuente; Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social.

<sup>4</sup> **Balance Social Ibase:** publicación anual dirigida a las empresas, la cual incluye un conjunto de información sobre los proyectos, beneficios y acciones sociales orientados a los empleados, proveedores, analistas de mercado, accionistas y comunidad. Es también un instrumento estratégico para evaluar y multiplicar el ejercicio de responsabilidad social corporativo. Fuente: Ibase (Instituto Brasileiro de Análisis Sociales y Económicos).

<sup>5</sup> **Indicadores Estratégicos:** son aquellos que responden a cuestiones directamente vinculadas con la estrategia futura de la Organización. Funcionan como herramienta de conducción y verificación del comportamiento deseado, orientando a los individuos en la consecución de los objetivos organizacionales.

<sup>6</sup> **Temas Estratégicos:** son los grandes focos estratégicos de actuación de la empresa, que ayudan a la Organización a direccionar sus esfuerzos para alcanzar su Visión. Incluyen un flujo de objetivos correlacionados y pueden involucrar a todas las perspectivas del negocio.

<sup>7</sup> **Perspectivas del BSC:** dimensiones en las cuales la estrategia de una empresa es representada, según el Balanced Scorecard. Las cuatro perspectivas básicas del BSC son: Financiera, Mercado, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento. Además de estas, otras perspectivas podrán ser consideradas por la empresa dependiendo de sus prioridades.

<sup>8</sup> **Mapa Estratégico:** diagrama de relaciones de causa y efecto entre los objetivos estratégicos de una empresa.

<sup>9</sup> **Objetivo Estratégico:** declaración de acción que esclarece como una estrategia será implementada. Los objetivos son un conjunto correlacionado de prioridades que explicitan la estrategia.

<sup>10</sup> **Proposición de Valor:** identificación de los atributos valorizados por el mercado y definición de cuáles de estos atributos la empresa se focalizará para diferenciarse de sus competidores.