



Medición

conclusiones mesa
de trabajo



Fundación SERES trabaja bimestralmente de acuerdo a unas temáticas sobre las que difunde buenas prácticas de su grupo de empresas, promueve el diálogo y genera conocimiento compartido a través de encuentros.

Este documento recoge las principales conclusiones de la discusión entre las empresas en la temática de Medición.

En la mesa de trabajo participaron los directivos de RSC de las siguientes empresas:

1. ACCIONA
2. Barclays
3. BBVA
4. EY
5. Fundación Fernando Pombo
6. Orange
7. SEUR

En la reunión, las empresas han compartido su conocimiento y experiencias en relación con la medición de sus iniciativas de RSC, poniendo en común su visión de la misma, así como los retos y beneficios que presenta para sus organizaciones.

La discusión ha sido estructurada en torno a cuatro bloques principales, para los que los participantes han aportado sus ideas y experiencias:

- Principales factores que han impulsado la medición de las iniciativas de RSC.
- Cómo medir. Metodología empleada y motivos.
- Los retos de la medición. Principales dificultades encontradas a la hora de medir.
- El futuro de la medición. Visión a cinco años de la medición de la RSC.

Por qué medir	2
Cómo medir	4
Los retos de la medición	6
El futuro de la medición	8
Conclusión	8

Por qué medir

En la mesa de trabajo las empresas coincidieron en que la medición de las iniciativas y programas de RSC está adquiriendo cada vez una mayor relevancia dentro de las organizaciones.

En cada empresa el “detonante” para empezar a medir ha sido diferente. En algunas, prevalece el origen interno, para gestionar de forma más efectiva el impacto de los programas e iniciativas. En otras, vemos como la medición surge como respuesta a una demanda externa a la empresa, como una forma de facilitar y respaldar la comunicación de los distintos proyectos.

Una iniciativa surgida desde dentro

Entre los casos en que el impulso surge desde dentro de la propia organización, encontramos el de Barclays donde, a nivel mundial, la RSC es transversal a todas las unidades del negocio y está liderada por los CEO en cada uno de los países. Así, la necesidad de medir surge impulsada por los máximos directivos de cada país, lo que facilita la implantación de nuevas iniciativas en este ámbito. En Barclays, la medición es esencial para poder cuantificar el retorno que tiene la inversión en las comunidades, midiendo por ejemplo cómo mejora la empleabilidad de los jóvenes que suportan en sus programas globales.



La medición es esencial para poder cuantificar el retorno que tiene la inversión en las comunidades

“Como en cualquier otro proyecto, medimos por que es fundamental para saber a dónde vamos”. En Orange la iniciativa para medir les vino, por su condición de filial, de su matriz francesa, para la que reportan cientos de indicadores en todos los aspectos clave de su estrategia, incluyendo, por supuesto, la RSC.



Medimos porque es fundamental para saber a dónde vamos

Otro caso paradigmático de impulso interno a la medición de la RSC es el de EY. La sostenibilidad y la responsabilidad corporativa son apoyadas desde lo más alto de la organización, reportando al Presidente, y esta línea de acción está integrada en la estrategia del negocio y en la Visión 2020 de la firma, centrada sobre todo en servicios pro bono a organizaciones sociales. En EY han comenzado a medir el impacto de la RSC porque “después de unos años en los que lo importante era echar a andar, conviene parar y reflexionar exactamente sobre qué es lo que hacemos”. También los propios socios de la firma, tanto a nivel España como internacionalmente, se interesan por los resultados de las iniciativas sociales de EY, e incluso los empleados que se unen a la organización piden información acerca de la implicación social de la empresa.



Lo que no se mide no puede ser mejorado

Para SEUR, la motivación para realizar la medición de sus proyectos de RSC vino del convencimiento de que “lo que no se mide no puede ser mejorado”. En su caso la iniciativa fue resultado de la demanda de los grupos de interés, desde la alta dirección, los clientes, los empleados, las personas y organizaciones que participan en sus proyectos y por supuesto el propio departamento de RSC, ya que necesitan de los indicadores para poder priorizar y decidir donde enfocar su acción en RSC entre los muchos proyectos que se les plantean, asegurar que dichas iniciativas están integradas en la estrategia de la compañía, transmitir transparencia y poner en valor las acciones implicando a los grupos de interés.

En el caso de la Fundación Fernando Pombo, la iniciativa para comenzar con la medición del impacto de sus iniciativas vino desde dentro de la propia organización, continuando con lo que es “una tendencia global” con el objetivo de lograr una mejora continua de sus programas e iniciativas en el ámbito de servicios jurídicos pro bono. Además, de forma estratégica, la medición y comunicación del resultado de sus programas es una forma de dar continuidad a los mismos, pues facilita la relación con los financiadores y demás colaboradores de la Fundación.

La importancia de las demandas externas

Por otro lado, en casos como el de BBVA y ACCIONA, la presión de sus grupos de interés externos ha

tenido un papel determinante en el inicio de sus actividades de medición, contando también con el apoyo de la propia organización.

En el primer caso, muchos de los stakeholders de BBVA, incluyendo clientes, pedían conocer de una forma cuantificable y rigurosa el impacto de la actividad del banco más allá del reporting financiero. Además, en el mismo sentido existía una demanda interna dentro de la propia organización, que, ante la creciente importancia del departamento de Reputación y Responsabilidad Corporativa, necesitaba información acerca del impacto y el retorno de esa partida, cada vez mayor, del presupuesto.

También para ACCIONA la necesidad de medir surge como respuesta a una preocupación por su impacto en sus grupos de interés. Así, al plantear la realización de un nuevo proyecto, realizan una medición del impacto no sólo económico, sino también del medioambiental y el social, en dos vertientes: interna –respecto a sus empleados directos e indirectos o subcontratados- y externa –en relación con las comunidades locales en las que operan. Dado que, por la naturaleza de los proyectos de la empresa, suelen estar presentes en estas comunidades durante años, es muy importante para ACCIONA generar bienestar en las mismas, siendo de esta forma coherentes con su plan estratégico, y mitigando así riesgos reputacionales.



La necesidad de medir surge como respuesta a una preocupación por su impacto en sus grupos de interés

Cómo medir

Una vez están claras las ideas respecto a la necesidad de realizar una medición del impacto de los proyectos de RSC, es necesario definir qué herramientas utilizar para llevar a cabo esta tarea. Las empresas tienen que decidir, en primer lugar si quieren seguir sus propios criterios y normas o aplicar alguna metodología establecida previamente. Mientras que la primera opción proporciona una mayor flexibilidad y adaptabilidad, el uso de indicadores externos ofrece credibilidad, comparabilidad, fiabilidad y consistencia a lo largo del tiempo. Una vez esta disyuntiva ha sido resuelta, queda por tomar otra decisión no menos importante: la de definir qué metodologías son las más adecuadas para medir el impacto de la RSC en cada organización. Las opciones son muy variadas, y muchas veces es conveniente integrar varias de estas metodologías para lograr una comprensión integral del impacto de las acciones de responsabilidad empresarial.

El uso de indicadores propios como solución a medida para la empresa

Cuando las empresas se inician en el proceso de la medición, suele ser más fácil comenzar a partir de indicadores propios de seguimiento que se adapten a las necesidades y capacidades de la actividad, para después ir avanzando hacia los criterios de una metodología estándar. En otros casos, en lugar de ser considerado un paso intermedio en el camino hacia la adopción de una herramienta de terceros, el uso de indicadores propios es adoptado a largo plazo como solución a medida para la empresa que da respuesta a sus necesidades.

ACCIONA es ejemplo de una de las organizaciones que han optado por el desarrollo de una metodología propia, aunque para el diseño de la misma han partido de estándares reconocidos internacional-



Es conveniente integrar varias de estas metodologías para lograr una comprensión integral del impacto

mente. Su metodología sigue una hoja de ruta en varias etapas. En primer lugar, previamente a la presentación de la propuesta del proyecto, se evalúa el riesgo social del mismo, en función del tipo de proyecto, el país, la presencia de comunidades indígenas, la existencia de zonas protegidas o patrimonio de la UNESCO, etc. En caso de que se decida presentar una propuesta, ésta incluye una descripción de la metodología que se utiliza para la medición del impacto social positivo y negativo del proyecto, que permite controlar en todo momento la repercusión de la presencia de la empresa en la zona. Finalmente, si ACCIONA resulta adjudicataria del mismo, se pone en marcha el mecanismo de control que comienza por un análisis de la situación de la zona previa a la llegada de ACCIONA y que, a medida que avanza el proyecto, comienza a medir los impactos en función de una serie de parámetros, utilizando técnicas como entrevistas, focus groups, etc. La tendencia es que sean las propias unidades encargadas del negocio las que integren este proceso, que ahora todavía es gestionado con el apoyo de la Dirección General de Área de Sostenibilidad.

Es importante destacar que, en el caso de ACCIONA, los resultados de la medición tienen un efecto directo y tangible más allá del reporting, ya que sirven para impulsar acciones a corto plazo que mitiguen los posibles problemas que hayan surgido, cuyo efecto se controla también una vez estas

medidas han sido puestas en marcha. Además, en ACCIONA la sostenibilidad se incluye en los objetivos de todas las divisiones de la empresa, con una importancia significativa dentro de los indicadores de desempeño de cada una de las áreas, y con un efecto directo sobre la retribución variable de los empleados del grupo.

También la Fundación Fernando Pombo utiliza indicadores propios, buscando un resultado numérico y cuantificable sin llegar a monetizar el impacto, salvo en el caso de la comunicación, para la que utilizan una herramienta desarrollada en colaboración con su departamento de Comunicación.

”

Los resultados de la medición tienen un efecto directo y tangible más allá del reporting

En Orange han diseñado un Plan Director del área de Responsabilidad Social, que cuenta con más de 100 acciones y objetivos, que se controla a través de una persona de contacto fija en cada área para obtener la información de las actividades de cada uno de los departamentos de la compañía. En relación con las métricas utilizadas para cuantificar el impacto, “hay objetivos, por ejemplo medioambientales, para los que está muy claro, pero cuando hablas de mejorar la calidad de vida de las personas es más complicado definir de forma adecuada los indicadores”.

A veces, los indicadores son creados de forma interna dentro de la organización, e implantados internacionalmente en todas las filiales y sucursales del grupo. Este es el caso de Barclays, en el que la

medición del impacto y el desempeño en materia de RSC se implanta hasta el Scorecard individual de desempeño, en una categoría denominada “Citizenship”, que afecta a la retribución variable de cada empleado. Esto es un cambio reciente que se ha impulsado desde el Reino Unido, y para poder lograr un resultado efectivo, es necesario “que el propio departamento de Responsabilidad Corporativa tenga un cierto empowerment en materia de RSC para que pueda aplicarlo de forma práctica”, aunque el hecho de que esta medida haya sido impulsada a nivel global por el CEO de la compañía facilita mucho su integración en el día a día del banco. En lo que se refiere a proyectos más puramente de acción social –enfocados en temas de empleabilidad y emprendedurismo para jóvenes- cuentan con más de 20 indicadores que se reportan trimestralmente a la matriz, y cualquier colaboración con entidades sociales está sujeta al compromiso de medición de estos indicadores, que incluyen también métricas de largo plazo.

”

Es necesario que el propio departamento de RC tenga un cierto empowerment en materia de RSC para aplicarlo de forma práctica

También es este el caso de SEUR, que trabaja con una herramienta desarrollada a nivel corporativo y que recoge indicadores claves basados en su actividad, teniendo en cuenta los grupos de interés y definidos según los pilares en los que se fundamenta su compromiso con la RSC. Dado que toda su estrategia de RSC está integrada en el modelo de negocio con el fin de garantizar su sostenibili-

dad (buscar un equilibrio “win-win”), lo que establecen es el uso de una metodología simple para facilitar su utilización y su integración con su cuadro de mando, pero que permita demostrar el aporte y el impacto real de las acciones, tanto hacia fuera –para la sociedad, clientes y los demás grupos de interés- como hacia dentro –para la propia organización. Para la utilización de dicha herramienta, se requiere un esfuerzo conjunto y un trabajo compartido dentro de la organización, pues son varios los departamentos en distintas delegaciones los que deben reportar datos, con un responsable asignado para esta tarea. Esta información posteriormente se consolida, con una periodicidad semestral de forma local, nacional e internacional. Este sistema de reporte basado en una plataforma digital, además de la metodología y el protocolo establecidos, han sido diseñados para satisfacer los siguientes seis criterios: relevancia, transparencia, exactitud, coherencia, exhaustividad y comparabilidad; cumpliendo al mismo tiempo las normas reconocidas y compromisos regulatorios existentes. Una de las grandes ventajas de la herramienta para SEUR es que, “al ser auditada externamente, permite garantizar un protocolo de medición”, y que: “dado que ya tenemos mucha normativa en materia de medio ambiente, la idea de simplificar tanto el consolidado como la obtención de los indicadores para su análisis y evolución, nos pareció muy atractiva”.

”

Para la utilización de la herramienta, se requiere un esfuerzo conjunto y un trabajo compartido dentro de la organización

La fiabilidad y comparabilidad de una metodología externa

En otras organizaciones, en cambio, para la medición de la RSC se utilizan criterios de un estándar externo, en aras de una mayor facilidad de verificación de los resultados, una mayor consistencia temporal y la posibilidad de tomar otras empresas como referencia. Hay varias metodologías disponibles en el mercado, y como destaca la Fundación Seres en la enseñanza “La importancia de medir la RSC: principales metodologías”, “ante el amplio abanico de posibilidades y opciones disponibles, habrá de ser la organización la que valore cuáles se adaptan mejor a sus necesidades y particularidades, tratando de elegir el mix de herramientas que permita obtener una visión comprensiva del impacto social y empresarial de los programas de RSC de la empresa”.

Entre las compañías que han optado, al menos parcialmente, por una metodología externa, encontramos uno de los mayores grupos bancarios de España. “Lo que nos enganchó de rsc2 es que fomenta el diálogo entre todas las unidades de la empresa”. BBVA tuvo en cuenta este argumento para, una vez detectada la necesidad de medir el impacto social y económico de sus actuaciones, comenzar con rsc2 a realizar la medición en uno de sus proyectos más recientes y de mayor repercusión social: el programa Yo Soy Empleo, a través del cual han invertido 26 millones de euros en ayudas económicas a la contratación de personas desempleadas. Para BBVA el contacto con los distintos departamentos del Grupo ha sido muy enriquecedor, y ha favorecido una mayor integración y comprensión de la RSC dentro del negocio –“es increíble la cantidad de áreas con las que hay que tratar para monetizar los indicadores, desde Inteligencia Comercial hasta Marketing Digital”. Los resultados preliminares del estudio han sido presentados internamente, y se ha conseguido

demostrar que a través de acciones responsables se genera auténtico valor compartido para ambas partes. La experiencia con rsc2 ha sido la primera iniciativa dentro de BBVA en cuanto a medición del valor económico, pero en la parte social, llevan un tiempo controlando el impacto a través de un “Balance Social”, que contiene varios datos de impacto –préstamos renegociados, créditos concedidos, viviendas financiadas- que son hechos públicos en su web “Banca para Todos”. Esta metodología de cuantificación del impacto social sí ha sido desarrollada internamente dentro del Grupo.



Lo que nos enganchó de rsc2 es que fomenta el diálogo entre todas las unidades de la empresa

En el caso de EY, la medición está centrada en la Memoria de Responsabilidad Corporativa. Para su elaboración, utilizan los indicadores externos y criterios definidos por Global Reporting Initiative, sobre todo centrados por el momento en los indicadores más directos –p.ej: horas de pro bono realizadas, entidades con las que se ha colaborado, etc.

Los retos de la medición

En el proceso de medición de la RSC, las organizaciones pueden encontrar varias dificultades y problemas sobre los que es necesario actuar. Para poder afrontarlos de una forma más eficiente, la experiencia compartida de otras empresas es un valor diferencial fundamental.

ACCIONA considera que las resistencias internas a dar información sobre ciertas métricas, especialmente a nivel social, pueden ser transformadas en una oportunidad: si una organización tiene reticencia a comunicar unos datos que no son muy favorables, es más fácil alentar la mejora del desempeño en estas áreas, en cierta forma “facilita la tarea” del área de Sostenibilidad.

También a nivel interno, en aquellos casos en que la retribución variable de los empleados va asociada, al menos parcialmente, al desempeño en materia de sostenibilidad, existe un cierto recelo inicial por parte de algunos empleados que pueden llegar a entender que se les evalúa en función de algo “que no va con ellos”. Esto supone un reto, sin duda, pero es un paso necesario en el camino hacia la integración total de la Responsabilidad Social en la estrategia de la empresa.

Barclays destaca que la falta de rigor al comunicar de algunas organizaciones puede quitar credibilidad y comparabilidad al sector en general, “hay que ponerse de acuerdo para no ofrecer datos literalmente increíbles”. Para Orange, “el dato es muy manipulable” dependiendo del público al que va dirigido y el grupo de interés relevante en la comunicación, y eso puede ser un problema. Según el criterio de Barclays, esto “es un tema de coherencia y de propia responsabilidad, no podemos ser transparentes a medias”, a lo que añaden que, si se

busca con la medición una mejora continua de las acciones de RSC, “lo que te interesa comunicar es lo más ajustado a la realidad”.

”

Es un tema de coherencia y de propia responsabilidad, no podemos ser transparentes a medias

En la misma línea, para EY hay ciertos impactos, como la posibilidad de conseguir un nuevo cliente a partir de un aumento reputacional o una acción social concreta, que es muy difícil valorar exactamente, porque se produce una confluencia de efectos.

Para SEUR, otra de las dificultades a las que se enfrentan a la hora de comunicar los resultados de la medición es garantizar que la información llegue a todos los grupos de interés, para lo que “es necesario diseñar y utilizar indicadores sencillos y claros, que todo el mundo comprenda y mensajes dirigidos a cada grupo de interés en “el lenguaje” que entienden, quieren y necesitan oír”.

“A veces hacemos RSC y no lo sabemos”. Orange destaca un reto que puede ser transformado en una oportunidad: hay actividades que se realizan con un fuerte impacto positivo en la comunidad, pero que es difícil cuantificar y medir. Barclays coincide en que muchas iniciativas llevadas a cabo dentro del negocio tienen una vertiente social muy importante, pero muchas veces no llegan a incluirse ni contabilizarse en el reporting y medición del impacto de la RSC.

En cuanto a organización interna, existe un sentimiento general de que hay que evitar el riesgo de perderse en el reporting y olvidar el aspecto fundamental que ha de ser la actuación, y controlar que no se inviertan demasiados recursos en un aspecto que ha de ser accesorio a la acción social.

El futuro de la medición

Por último, un tema de vital interés ha de ser hacia dónde se dirige esta materia, cuáles son las perspectivas la medición de la responsabilidad social dentro de unos años. En lo que todos los asistentes a la mesa coincidieron fue en que la tendencia en medición es claramente ascendente. “La medición ha llegado para quedarse”, destacan desde Barclays, “no hay vuelta atrás”. Es fundamental que esto lo tengamos claro a la hora de definir proyectos en el futuro, y también al planificar la estrategia en el área de Responsabilidad Corporativa de aquí a unos años. También es una percepción que es necesario trasladar a los demás actores que intervienen en las acciones e iniciativas sociales, puesto que también se ven afectadas por esta necesidad de cuantificar y reportar. Para la Fundación Fernando Pombo, la medición “es una tendencia global” y “si no mides, te quedas rezagado”.

Para Orange, la tendencia global a largo plazo es que la medición sea algo que corresponda al Departamento Financiero que cada vez “está teniendo más interés en un reporting integrado” que muestre el impacto en la economía de todas las acciones de la economía.

”

La medición ha llegado para quedarse

Conclusión

La medición de la RSC ha quedado definida como una necesidad que, impulsada desde dentro o desde fuera de la organización, responde a una demanda cada vez más clara de cuantificación del impacto de las iniciativas por parte de todos los grupos de interés. Es una herramienta muy útil de cara a explicar de una forma sencilla el retorno social y empresarial de las acciones responsables de las empresas, y facilita los procesos de comunicación de las mismas tanto internamente como de forma externa a la organización. Para realizar esta tarea, se puede optar entre varias metodologías, ya sea desarrolladas internamente o de terceros, dependiendo de los objetivos que se persigan, y de las particularidades propias de la organización, siendo muchas veces necesario utilizar varios indicadores distintos según la dimensión del valor que queramos medir.

Por supuesto, a lo largo del proceso encontraremos dificultades y obstáculos, tanto derivadas de la propia metodología, como provenientes de la organización y del exterior, que habrá que superar para llegar a una cuantificación del impacto efectiva. En cualquier caso, lo que está claro es que la medición seguirá evolucionando y creciendo a medida que lo haga la práctica de acciones responsables por parte de las empresas, y que en el futuro vendrá intrínsecamente ligada a cualquier iniciativa de RSC. Por ello, el conocimiento y la adopción de estas prácticas supone una ventaja competitiva para cualquier organización y el alineamiento estratégico de su RSC con el negocio.



Calle Ayala 27, 3º Izq.
Madrid

915 758 448
www.fundacionseres.org

Agradecimientos:



Conclusiones mesa de trabajo: Medición de Fundación Seres bajo licencia *Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional License*.

