

### 1.11.2011 Artículo Comunicarse

<http://comunicarseweb.com.ar/?q=rompiendo+mitos+&x=14&y=11&page=buscar>

## Rompiendo mitos: midiendo el Valor Agregado de la RSE

Celina Pagani-Tousignant, académica del Boston College Center for Corporate Citizenship propone en este artículo que es importante que el gerente de RSE establezca un sistema de medición riguroso y efectivo y sugiere caminos para empezar. Para la autora, lo importantes es escoger pocos y relevantes indicadores que puedan evaluar el aporte de la empresa al impacto de cambio. También destaca el valor de "entender el lenguaje y los temas que le preocupan a la alta gerencia y a los de finanzas" al momento de planificar una medición de impacto de la RSE. "Si medimos lo que hacemos y lo comunicamos en el lenguaje apropiado del negocio, nuestros programas van a ganar credibilidad, vamos a obtener más presupuesto para financiar nuestros programas y vamos a poder impactar a la sociedad en forma más profunda", concluye.

•  fotos



En los últimos 10 años la RSE ha evolucionado enormemente tanto en Latinoamérica como en el resto del mundo. La RSE ha pasado de ser una función periférica a ser una parte importante de la estrategia del negocio. Esto trae aparejado nuevas responsabilidades y retos para las personas que lideran la RSE en la empresa, porque ahora el liderazgo espera que RSE le agregue valor al negocio.

En este nuevo contexto, es importante que el gerente de RSE establezca un sistema de medición riguroso y efectivo. ¿Por dónde empezar?

A fines de la década de los 90 y principios de los 200, la medición de los programas de RSE era débil en la mayoría de las empresas. Los gerentes de RSE trataban de medir el impacto de los programas de RSE y no sabían cómo hacerlo. Muchos de ellos dejaban la medición para después de la implementación del programa y cuando llegaba el momento se olvidaban de hacerla o se ocupaban de implementar otro programa. Por otro lado como el liderazgo veía a la RSE como algo periférico no se le exigían estudios de medición de impacto.

¿Qué hacer en este nuevo contexto?

1) Primero recordemos las lecciones aprendidas de un estudio pionero en el tema medición realizado por el Boston College Center for Corporate Citizenship en el 2001. Este estudio enfatizó tres cosas importantes que están vigentes el día de hoy:

- a) la importancia de planificar la medición antes de implementar el programa para asegurarse que no se nos escapa ningún resultado
- b) elegir uno o dos indicadores de impacto relevantes a lo que se quiere lograr en vez de cinco o seis indicadores

c) no estancarse en probar causalidad o tratar de mostrar como el programa de RSE fue la única razón por la que hubo un cambio o se obtuvo un cierto resultado. Lo clave es mostrar que hubo una contribución grande al resultado.

2) Segundo debemos entender el lenguaje y los temas que le preocupan a la alta gerencia y a los de finanzas. De acuerdo a un estudio reciente del Boston College Center for Corporate Citizenship y McKinsey, estos temas son generalmente crecimiento de mercado, oportunidad de obtener nuevos clientes, reducción de costos, manejo de riesgos, reputación y calidad del liderazgo. ¿Qué tienen que ver estos temas con las iniciativas de RSE? Tienen mucho que ver, porque los programas de RSE por un lado pueden tener un impacto muy positivo en la sociedad pero a la vez pueden reducir costos, mitigar riesgos, atraer nuevos clientes y abrir mercados para la empresa.

3) En tercer lugar, debemos aprender a hacernos otra tipo de preguntas. ¿Ayudó este programa a que la empresa entrara en un mercado nuevo? ¿Cuál fue el porcentaje de crecimiento de mercado? ¿Cuánto dinero representa? ¿Cuántos clientes nuevos se obtuvieron como resultado de este programa? ¿Cuál es el ingreso actual y el proyectado relacionado a estos clientes nuevos? Si podemos presentar las respuestas a estas preguntas a la alta gerencia usando el lenguaje que están acostumbrados a usar, vamos a obtener su atención y respeto más rápidamente.

4) Finalmente, debemos identificar los indicadores de impacto tangibles relacionados a nuestro programa que se pueden transformar en valor económico, recordando que cuando usamos las fórmulas de retorno a la inversión tradicionales la medición no va a ser exacta para la mayoría de los programas de RSE.

Si queremos medir un programa de conservación de energía, va a ser más fácil probar la relación entre causa y efecto, pero si hablamos de un programa de voluntariado que nos puede ayudar a atraer nuevos empleados y ahorrar costos de reclutamiento, ¿Cómo probamos que fue el programa de voluntariado el que hizo que los nuevos empleados eligieran trabajar para la empresa? En este caso, lo mejor que podemos hacer es mostrar que existe una relación positiva entre el programa y el hecho que pudimos atraer nuevos empleados. No somos los únicos en la empresa a los que les sucede esto. Hay dinero que se invierte en la empresa en actividades importantes como ser publicidad, innovación, etc., donde tampoco se puede usar una fórmula exacta de retorno a la inversión.

Entonces, lo mejor que podemos hacer es identificar los indicadores de impacto económicos que son importantes para la empresa como ser disminución de costos por ahorro de energía o uso de agua, control de costos laborales tales como los relacionados al ausentismo, rotación y productividad, reputación, aumento en las ventas, disminución de multas, etc., y ver como se relacionan con nuestros programas. Esto requiere tiempo y rigor de nuestra parte. Si medimos lo que hacemos y lo comunicamos en el lenguaje apropiado del negocio, nuestros programas van a ganar credibilidad, vamos a obtener más presupuesto para financiar nuestros programas y vamos a poder impactar a la sociedad en forma más profunda para dejarles un mundo mejor a las generaciones futuras.

*Autora: Celina Pagani-Tousignant, Presidente Normisur International. Faculty del Boston College Center for Corporate Citizenship, World at Work y el Center for Corporate Citizenship Deutschland, Profesora del Tecnológico de Monterrey Sedes Perú y Ecuador*