

## **IPSUM: Metodología para la evaluación, implantación y mejora continua de la RSE en las Organizaciones**

**Irene Sanz Mendiola<sup>1</sup>, Ángel García Beltrán<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Dpto. de Organización, Administración de Empresas y Estadística. Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de la Universidad Politécnica de Madrid. C/José Gutiérrez Abascal, 2, 28006. Madrid. [isanz@ingor.etsii.upm.es](mailto:isanz@ingor.etsii.upm.es)

<sup>2</sup> Dpto. de Automática, Ingeniería Electrónica e Informática Industrial. Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de la Universidad Politécnica de Madrid. C/José Gutiérrez Abascal, 2, 28006. Madrid. [agarcia@etsii.upm.es](mailto:agarcia@etsii.upm.es)

**Palabras clave:** Responsabilidad Social Empresarial, Sostenibilidad, Ética, Gestión Medioambiental

### **1. Introducción**

El objetivo de este trabajo es la presentación de una metodología de evaluación, implantación y mejora continua de la Responsabilidad Social Corporativa en todo tipo de organizaciones. Para su implantación y gestión se ha generado una herramienta ad hoc basada en las TICs. La aplicación desarrollada se fundamenta en la implementación de una interfaz gráfica a través de la cual se hace posible la elaboración de un informe de diagnóstico de la RSE en una empresa, empleando la infraestructura del servicio web y aprovechando un modelo cliente-servidor para llevar a cabo todas sus funcionalidades\*.

### **2. La empresa sostenible**

Entre los agentes participantes de los procesos económicos, las empresas constituyen el núcleo fundamental de confluencia de actividades relacionadas con el desarrollo económico.

Podemos denominar “empresa sostenible”, aquella que integra en su gestión de modo equilibrado y en una estrategia a largo plazo, los tres principios de sostenibilidad, esto es, el crecimiento económico, el respeto medioambiental y el bienestar social. Este fundamento de la sostenibilidad se conoce también por el término técnico “triple bottom line”.

Existen diferentes expresiones que representan en la empresa este mismo concepto. Algunas de las más globalmente aceptadas son “Responsabilidad Social Corporativa” (RSC) y “Responsabilidad Social de la Empresa” (RSE), siendo la primera más utilizada en grandes corporaciones y la segunda en empresas de menor dimensión.

La RSE ó RSC comprende pues, el conjunto de prácticas empresariales que representan los compromisos éticos que las empresas establecen con sus grupos de interés (stakeholders), buscando el equilibrio entre sus tres vertientes: económica, medioambiental y social, es decir, de acuerdo a los valores que definen la sostenibilidad en una organización.

---

\* Este trabajo se deriva de la participación de sus autores en un proyecto financiado parcialmente por Renault Consulting – España: empresa de consultoría cuya misión es formar y asesorar a las empresas de la Alianza Renault-Nissan, así como a otras organizaciones, contribuyendo a la mejora de sus procesos y sus resultados en el corto, medio y largo plazo.

### **3. La RSE como fuente de ventajas competitivas**

La principal función de una empresa consiste en crear valor y generar así la máxima rentabilidad para sus propietarios y accionistas. La estrategia encaminada al logro de estos objetivos, desarrollada y llevada a cabo en un marco “triple bottom line”, convierte a una empresa en sostenible.

La revolución tecnológica que ha llevado aparejado el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, su utilización universal, y el fenómeno de la globalización, constituyen el escenario en donde hoy día se desarrollan los negocios. La organización económica actual se desenvuelve en una estructura de redes en la que no solo se integran las grandes empresas, sino que se extiende a todo el tejido empresarial y al resto de los agentes que participan en los sistemas económicos. El éxito, e incluso en muchos casos la supervivencia en los mercados, es alcanzado por aquellas empresas, grandes o pequeñas, que saben responder en este marco a las demandas de la sociedad y conseguir con ello ventajas frente a la competencia.

En este sentido, hay muchas razones para focalizar la atención en los criterios de RSE. Entre ellas, las nuevas inquietudes y expectativas de todos los agentes de los sistemas económicos, la consecuente espiral creciente de requerimientos de los mismos al respecto de los principios de sostenibilidad, la exigencia de transparencia en las actividades empresariales, el interés cada vez más extendido de los gobiernos en que se desarrollen memorias de sostenibilidad, la necesidad y aparición paulatina de organismos y métodos de evaluación supranacionales para guiar y vigilar las actividades empresariales que trasciendan las fronteras de los países, la atención que prestan los mercados financieros a estas memorias.

La inclusión de un modo adecuado en la estrategia de una compañía de las actividades relacionadas con la RSE, puede facilitar el desarrollo de competencias esenciales, que logran posicionar a la empresa como líder y que son la raíz de la competitividad.

Ganar o perder la batalla por el liderazgo en una competencia, puede influir decisivamente en las posibilidades de crecimiento y diferenciación competitiva de una empresa, mucho más que el éxito o el fracaso de un producto. El convencimiento, basado en hechos ciertos, de que los principios de RSE pueden resultar herramientas de estrategia competitiva, puede ser el impulso fundamental para que las empresas se incorporen a la dinámica que éstos marcan.

Porter y Kramer (2006) mostraban los nexos de unión entre la generación de capacidades distintivas en materia de responsabilidad corporativa y la subsiguientes ventajas competitivas que podrían desarrollarse. Partían de la observación de los esfuerzos malgastados para comunicar su desempeño en la materia y de la pérdida de oportunidades que numerosas empresas están experimentando como consecuencia de no incluir la RSE en su estrategia, ó no llevar a cabo de modo adecuado su integración en la organización. Asimismo proponían un nuevo modo de contemplar la relación entre la empresa y la sociedad cuestionando la metodología que emplean las empresas para reflejar sus avances en la asimilación de las demandas sociales.

Entre las grandes corporaciones, la incorporación de la RSC como nueva forma de gestión empresarial está cada vez más extendida. Pero entre las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), la visión estratégica al respecto de la sostenibilidad es aún muy incipiente, asociando este concepto a planteamientos no prioritarios a la hora de hacer frente a la aplicación de sus recursos, y considerándolo en su mayor parte solamente al alcance y de interés de las muy grandes. Sin embargo, las PYMES representan un papel primordial en la

generación de empleo y en el crecimiento económico en el mundo. En España, más del 95% del tejido industrial está compuesto por negocios y compañías con un volumen de negocio inferior a 50 millones de euros y menos de 250 empleados. Además, el colectivo de las PYMES crea el 70% del empleo en nuestra economía, generando un 64% de las ventas nacionales. Es por tanto fundamental que las PYMES conozcan, la gran importancia que también tiene para ellas su incorporación a un marco de sostenibilidad. Para ello, necesitan el acceso a una estructurada información al respecto de las nuevas oportunidades que los criterios de RSC pueden ofrecerles, así como de las exigencias que su entorno le va a ir imponiendo de manera progresiva en estos aspectos.

Las PYMES, del mismo modo que las grandes empresas, deben preparar también su estrategia según el esquema de la triple bottom line como medio necesario para sobrevivir en los mercados y a su vez como fuente de ventajas competitivas. Pero hay que señalar, que para que su implantación en las mismas se realice de modo efectivo, debe basarse en modelos escalables, que permitan una extrapolación gradual de las metodologías aplicadas en las grandes empresas a los niveles que, en cada momento, vayan resultando necesarios ó convenientes para las pequeñas y medianas.

En definitiva, se puede afirmar que el Desarrollo Sostenible es uno de los grandes retos de nuestra época. No es una moda, sino es una necesidad urgente para asegurar la supervivencia de cualquier tipo de organización.

#### **4. La evaluación de la RSE**

Una buena parte de la cúpula directiva de las empresas (especialmente en las grandes corporaciones) considera la RSC un asunto estratégico, pero no todas ellas se plantean la evaluación sistemática y continua de la gestión en sostenibilidad. Sin embargo, toda gestión responsable exige una medición de los resultados obtenidos con respecto a los objetivos propuestos. La evaluación y la generación de informes permiten apreciar la coherencia entre las políticas de una empresa y sus prácticas y aseguran el comportamiento responsable en la aplicación de los principios de la compañía. Por otro lado, la estandarización de dichos informes facilita este proceso, ya que permite que las partes interesadas en la actividad corporativa y el conjunto de la sociedad, puedan comparar los documentos publicados por las diferentes empresas.

En consecuencia, es prioritario establecer en las empresas mecanismos de evaluación de comportamiento responsable basados en estándares globales que permitan la comparabilidad, tanto a nivel interno como externo, así como generar procedimientos de implantación y mejora continua de medidas de sostenibilidad en el marco *triple bottom line*.

Los patrones hoy día más aceptados internacionalmente para estructurar los contenidos de la evaluación de la RSE, emanan en buena medida de la propuesta que establece el Pacto Mundial.

El Pacto Mundial de las Naciones Unidas (Global Compact, 1991) es una iniciativa de compromiso ético destinada a que las empresas de todos los países acojan como una parte integral de su estrategia y de sus operaciones diez principios de conducta y acción en materia de Derechos Humanos, Trabajo, Medio Ambiente y Lucha contra la Corrupción.

Para ayudar a llevar a la práctica en las empresas los Principios contenidos en el Pacto Mundial, la Coalición para Economías Medioambientalmente Responsables (CERES) en asociación con el UNEP (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente), creó en 1.997 la Iniciativa de Generación de Informes Mundiales (*Global Reporting Initiative*, GRI), con el objetivo de aumentar la calidad, el rigor y la utilidad de los informes ó memorias de sostenibilidad.

El Consejo de Ministros del Gobierno Español aprobó recientemente (el 15 de Febrero de 2008) la creación del Consejo Estatal de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), con funciones consultivas para el Gobierno y que será un órgano adscrito al Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales con carácter "asesor y consultivo". Se cumple con ello el precepto que nació de la Cumbre de Lisboa en el seno de la Comisión Europea, y la Encomienda del Parlamento español y de los propios agentes sociales que han demandado su creación. El nuevo organismo pretende avanzar en el diseño del papel que las empresas han de cumplir en la sociedad en el futuro. Hoy está asumido que las compañías no son meras organizaciones dedicadas exclusivamente a generar beneficios para sus accionistas, sino que además desempeñan un rol que implica no sólo al mundo de los negocios, sino también al medio ambiente, la cultura, la educación y formación, la representación de la imagen de España en el exterior o, incluso, la estabilidad y bienestar de las zonas donde están implantadas gracias a la riqueza y al empleo que generan. El texto del Real Decreto se ha aprobado después de varios meses de reuniones entre los agentes interesados (patronal, sindicatos, organizaciones de reconocida representatividad y la Administración).

## **5. La metodología IPSUM**

A raíz de todo lo anteriormente expuesto, surge el Proyecto IPSUM, fruto del acuerdo de colaboración entre un grupo de investigadores de la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de la Universidad Politécnica de Madrid (ETSII-UPM) y Renault Consulting, con el objetivo el desarrollo de una metodología con una doble finalidad:

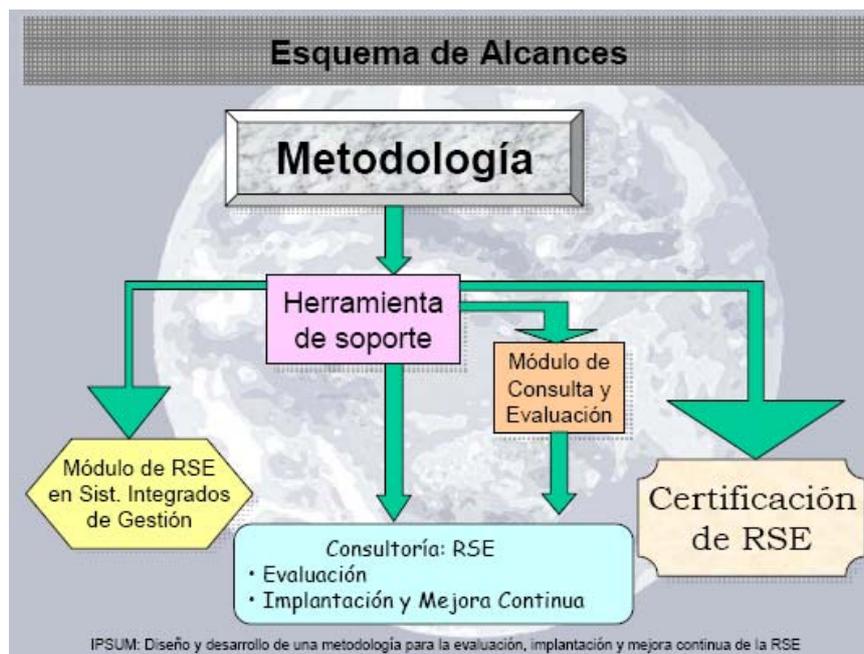
- Efectuar la evaluación de una organización con respecto a su alcance en materia de RSE (sostenibilidad) en las tres áreas fundamentales de la sostenibilidad (RSE): estratégico-económica, medioambiental y social, permitiendo también la medición de dicho alcance en cada uno de los agentes de interés implicados y en las distintas actividades de la cadena de valor de la organización.
- Guiar y contribuir a su implantación y mejora continua, como parte de la estrategia de la organización.

Habiendo analizado las propuestas más reconocidas en la actualidad para abordar la sostenibilidad en una empresa y su medición, podemos afirmar que la metodología IPSUM trata de paliar las carencias que se observan en las mismas, y se perfila como una completa herramienta de gestión de RSE, extrapolable a cualquier tipo de organización independientemente de su tamaño, recursos ó actividad, con las siguientes características:

- Se fundamenta en el marco que establecen los Principios del Pacto Mundial, y la Guía para la Elaboración de Informes de Sostenibilidad GRI, manteniendo una total coherencia con los mismos.
- Establece un doble catálogo de indicadores, cualitativos y cuantitativos, con contenido ampliamente relevante para las organizaciones y que se agrupan en torno a los tres aspectos que contempla la sostenibilidad buscando su equilibrio: económico, social y medioambiental.
- Los aspectos cualitativos de la RSE se asocian a un conjunto finito de indicadores constituyendo la estructura fundamental de la evaluación de la RSE, así como de su implantación y mejora continua. Cada indicador cualitativo se ha baremado en cuatro niveles de alcance exhaustivamente definidos, que eliminan en un alto grado la subjetividad que suponen otros métodos de evaluación.
- Los indicadores cuantitativos se materializan por ratios contruidos a través de datos contables, que sirven de apoyo y confirmación a los indicadores cualitativos.

- Desarrolla un procedimiento de cuantificación relativa de los indicadores cualitativos, que junto a la estructura interna que les caracteriza, permite precisión en sus valoraciones y facilita la comparabilidad de las mismas mejorando sustancialmente la interpretación de resultados.
- Permite la construcción de modelos escalables sobre los que ir implementando criterios de sostenibilidad progresivamente.
- Admite la sectorización.
- Incorpora a todos los grupos de interés. Cada indicador del catálogo está vinculado con aquel ó aquellos grupos de interés más directamente implicados ó afectados por la consecución del mismo. La metodología permite, a través de esta conexión, efectuar una evaluación relativa del alcance en sostenibilidad (total ó en cada uno de sus tres aspectos), obtenido en cada uno de los diferentes stakeholders.
- Relaciona las diversas actividades de la empresa que constituyen su cadena de generación de valor, con los diferentes indicadores. Cada indicador se ha vinculado con las actividades de la cadena de valor en la que dicho indicador es más significativo. Esto permite efectuar una evaluación relativa del alcance en sostenibilidad (total ó en cada uno de sus tres aspectos) obtenido en las diferentes actividades de la cadena de valor.
- Asocia el cumplimiento de los distintos indicadores, con un catálogo de ventajas competitivas relacionadas.
- Propone un catálogo de buenas prácticas, extraídas del análisis de una base de datos de casos de éxito en RSE que es fruto de un proceso de recogida de diversas iniciativas llevadas a cabo por empresas. Esto es posible gracias a la política de transparencia seguida por estas empresas que ya han incorporado la RSE a su estrategia y que publican en diversos medios los proyectos que han puesto en marcha. La recopilación de información permite disponer de una extensa colección de noticias, artículos, informes, guías de sostenibilidad, anuarios, etc. a la que se van incorporando constantemente documentos publicados en cualquier medio de comunicación. Las buenas prácticas se extraen de estos casos empresariales en los que se ha detectado una correcta gestión de los indicadores de sostenibilidad del catálogo a los que se les asocia.
- Basándose en la base de datos de buenas prácticas, construye un catálogo de acciones a realizar para llevar a cabo cada uno de los indicadores en la empresa y la mejora de su alcance. Estas acciones son la expresión de pautas específicas para implantar los indicadores en una compañía con el objetivo de alcanzar las correspondientes ventajas competitivas.
- Introduce procedimientos de transmisión de resultados, control y mejora continua y establece procedimientos de comparabilidad tanto interna como externa

El alcance de estos puntos se resume en el esquema de la Figura 1.



**Figura 1.** Esquema de alcances de la metodología IPSUM

## 6. La herramienta de gestión de la metodología IPSUM

Para la implantación y gestión de la Metodología IPSUM, se ha generado una herramienta ad hoc basada en las TICs. La aplicación desarrollada se fundamenta en la implementación de una interfaz gráfica a través de la cual se hace posible la elaboración de un informe de diagnóstico de la RSE en una empresa, empleando la infraestructura del servicio web y aprovechando un modelo cliente-servidor para llevar a cabo todas sus funcionalidades.

El sistema incluye una interfaz gráfica de usuario (accesible de forma integral a través de un navegador Web), basado en un sistema de menús y ayudas asociadas a cada uno de ellos y una base de datos. Dentro del procedimiento implantado deben destacarse los procesos de recogida de datos cuantitativos y cualitativos, almacenamiento en una base de datos y generación de informes de resultados, tanto a nivel individual de cada empresa como a nivel histórico y colectivo.

## 7. Características generales

El proyecto de desarrollo de software consiste básicamente en la implementación de una interfaz gráfica a través de la cual sea posible la generación de un informe de diagnóstico de la RSE en una empresa. La aplicación desarrollada emplea la infraestructura de Internet y, en concreto, el servicio World Wide Web y aprovecha un modelo cliente-servidor para llevar a cabo todas sus funcionalidades.

Entre las ventajas que tiene este tipo de modelos es necesario destacar las siguientes:

- La generalización en el uso de este servicio por parte de todos los actores implicados en el proyecto debido al uso de estándares como el servicio web y lenguaje HTML. Una de las características de HTML es su independencia con respecto a la plataforma empleada ya que cualquier navegador web es capaz de procesar los documentos que siguen este estándar, lo que garantiza su diseño multiplataforma. Otra ventaja importante de esta arquitectura es la facilidad que caracteriza a las aplicaciones creadas empleando estas tecnologías para ser distribuidas desde el punto de vista de las licencias de propiedad de dicho software.

- La flexibilidad temporal y espacial que otorga a la hora de la cumplimentación de los cuestionarios.
- Mejora continua de la herramienta: la facilidad a la hora de la actualización del sistema debido a la arquitectura cliente- servidor. El contacto directo entre proveedor y usuarios permiten que cualquier mejora o modificación pueda ser inmediatamente comunicada a los implicados.
- Las posibilidades a la hora de la gestión automatizada de la información tanto a la hora de la recogida de datos como para la generación de informes (autodiagnóstico, personalización en función del tipo de empresa, posibilidades gráficas...)
- Se prevé que tanto la aplicación como la documentación generada a lo largo de las diferentes etapas del proyecto se desarrollen en español y en otros idiomas de la Comunidad Europea (inglés, alemán...), para facilitar su implementación del proyecto en otros países de nuestro entorno.

## **8. Requisitos funcionales**

Las funcionalidades del sistema se pueden resumir en los siguientes items:

- Implementación de una gestión de usuarios que garantice el anonimato y la confidencialidad del procedimiento y tres tipos de usuario: administrador general, supervisor y organización o empresa.
- Introducción de una pequeña explicación del procedimiento previo a la introducción de datos por parte del usuario.
- Recogida de datos de la organización de interés estadístico (datos identificativos, persona que cumplimenta la encuesta, tipo de organización, sector económico,...)
- Las preguntas se encuadradas en tres grandes grupos según el aspecto al que correspondan: económicos-estratégicos, medio-ambientales y sociales.
- A través de los diferentes formularios el usuario podrá ir contestando a cada una de las preguntas para, finalmente, obtener los resultados correspondientes de la aplicación.
- Las respuestas se indican mediante una escala de niveles objetivos del 1 al 4 lo que facilita la cumplimentación del formulario, así como su procesamiento y la obtención de resultados cuantitativos.
- Posibilidad de cumplimentación del cuestionario en más de una sesión.
- Es posible establecer una comparativa entre organizaciones del mismo sector que utilizan la herramienta.
- Generación automática de informes para las organizaciones incluyendo evaluación cuantitativa y comparación histórica, y representación de los resultados en una forma gráfica de manera que facilite su lectura y comprensión.
- Ampliación y mejora de la base de datos de la aplicación, así como de una interfaz que permita la actualización del cuestionario y otras funcionalidades.
- Introducción de sección de ejemplos de buenas prácticas en la base de datos de la herramienta.
- Implementación de informes generales, incluyendo estadísticas de resultados, para el administrador del sistema.

- Implementación de una Guía de utilización de la herramienta

## **9. Fases del ciclo de vida de la aplicación**

Las fases en las que se articula el desarrollo del prototipo de la herramienta se pueden resumir en:

- Una primera fase de diseño de la aplicación en la que se definen las especificaciones que debe cumplir la herramienta incluyendo el cuestionario de preguntas para el módulo de autoevaluación. Como fruto de dicho trabajo se ha obtenido el documento de especificaciones del proyecto “Análisis de Requisitos de IPSUM”
- La segunda fase ha consistido el desarrollo y codificación del prototipo de la aplicación.
- En la tercera fase se han llevado a cabo las pruebas de funcionamiento de la aplicación.
- En la cuarta fase se están realizando pruebas reales con un conjunto de usuarios seleccionados correspondientes a organizaciones de diverso ámbito. En la última fase, también de generación de documentación, se está desarrollando el manual de usuario, “Manual de Usuario de la aplicación IPSUM”.

## **10. Conclusiones**

Se ha diseñado y desarrollado una metodología que lleva a cabo la evaluación de la RSE en una organización y facilita su implantación y mejora continua, minimizando la subjetividad inherente a la medición de indicadores cualitativos en el ámbito de la sostenibilidad. Por otro lado, hay que destacar que el sistema permite la valoración y análisis del alcance “triple bottom line”, en cada una de las áreas de la cadena de valor y en cada uno de los agentes de interés. Para su implementación, se ha generado una herramienta basada en las nuevas TICs.

## **Agradecimientos**

Los autores del trabajo quieren agradecer la colaboración en el desarrollo de la metodología y de la aplicación informática a Pablo Ansorena-Fernández, Mónica Fernández-Peláez, Rick Hilchner, Alejandra Alcaide, Nausicaa Arhodakis, Santiago Cabrían, Jerónimo Díaz, Sonia Flores-Pacheco, Guillermo García-Larrad, Rodrigo Jiménez, César del Río, Carlos Rincón.

## **Referencias**

Comisión de las Comunidades Europeas. Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Bruselas 18-07-2001

Documentación de las Naciones Unidas: Guía de Investigación. Disponible en: <http://www.un.org/depts/dhl/spanish/resguids/specenvsp.htm>

Global Reporting Initiative, Disponible en: [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

Naciones Unidas. Division for Sustainable Development. Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y Desarrollo. Disponible en: <http://www.un.org/esa/sustdev/documents/agenda21/spanish/riodeclaration.htm>

Porter, M. E. y Kramer, M. R., “Strategy and society: the link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility”. En Harvard Business Review, diciembre de 2006.

Red Pacto Mundial España. Madrid: Asociación Española del Pacto Mundial de las Naciones Unidas (A.S.E.P.A.M.), 2008, Disponible en: [www.pactomundial.org](http://www.pactomundial.org)

Schmidheiny, S. Changing Course. A Global Business Perspective on Development and the Environment. Abril, 1.992.

World Business Council for Sustainable Development, El Caso Empresarial para el Desarrollo Sostenible. Lograr la diferencia en la Cumbre Mundial de Johannesburgo de 2002 y fechas posteriores. Disponible en: <http://www.wbcsd.org>