

**METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN DE UNA CUENTA DE RESULTADOS  
DE LA RSC COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA DE NEGOCIO: EL  
CASO DE RED ELÉCTRICA DE ESPAÑA**

**METHODOLOGY TO BIULD A CSR INCOME STATEMENT AS A  
STRATEGIC BUSINESS TOOL: THE CASE OF RED ELECTRICA DE  
ESPAÑA**

**Autores:**

*Ana Moreno Romero*

Universidad Politécnica de Madrid. ana.moreno.romero@upm.es

Ingeniera Industrial por la Universidad Politécnica de Madrid y doctora en Psicología Social y de las Organizaciones por la UNED. Profesora titular del Departamento de Ingeniería de Organización, Administración de Empresas y Estadística en la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales. Imparte varias asignaturas en las áreas de organización del trabajo, los recursos humanos y la Responsabilidad Social Empresarial. Sus áreas de investigación principales son la Responsabilidad Social Corporativa y los Recursos Humanos. Tiene una larga trayectoria en consultoría de organización en el sector de las Tecnologías de la Información y la Comunicación y hasta 2006 su actividad principal se desarrolló como socia directora de Enred.

*Ramón Fisac-García*

Universidad Politécnica de Madrid. ramon.fisac@upm.es

Ingeniero Industrial y máster en Ingeniería de Organización por la Universidad Politécnica de Madrid. Profesor del Departamento de Administración de Empresas en la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales. Imparte la asignatura de Creación de Empresas en la titulación de grado. Su área de investigación principal es el emprendimiento social y en particular el papel de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en el fortalecimiento de emprendedores sociales.

*Ángel Javier Ibisate de Dios*

Red Eléctrica de España. aibisate@ree.es

Ingeniero superior, Master en gerencia y administración de empresas, en responsabilidad social corporativa, contabilidad y auditoría social y en calidad.

Posee las cualificaciones de EOQ Quality systems manager, National Excellence Assessor, Evaluador Senior +500 y Coach Ejecutivo certificado.

En la actualidad es el Jefe del departamento de responsabilidad corporativa y calidad del grupo Red Eléctrica de España.

*Ángel Mahou Fernández*

Red Eléctrica de España. mahou@ree.es

Ingeniero Industrial especialidad eléctrica por la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de la Universidad Politécnica de Madrid. Responsable de Desarrollo en Recursos Humanos en Red Eléctrica de España. Actualmente está investigando con el Grupo de Investigación de Organizaciones Sostenibles sobre modelos de relación responsabilidad social- compromiso- productividad.

**Persona de contacto:**

Ramón Fisac-García

Dpto. de Ingeniería de Organización, Administración de Empresas y Estadística.  
Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de Madrid. Universidad Politécnica  
de Madrid. C/ José Gutiérrez Abascal, 2. 28006, Madrid.

E-mail: ramon.fisac@upm.es

Teléfono: 91.336.32.77. Fax: 91.336.30.05

**Resumen:**

Una necesidad creciente en las empresas es desarrollar métodos para valorar cuantitativamente los gastos e ingresos que generan las actuaciones de RSC. Estos métodos de valoración tienen por objetivo, por un lado, permitir a las empresas conocer cuál es su impacto global en la sociedad y, por otro lado, establecer una relación entre su resultado financiero y su impacto no financiero en tres planos: económico, social y ambiental. En este trabajo se propone una metodología para elaborar una cuenta de resultados de RSC como resultado del proyecto de investigación llevado a cabo con el operador del sistema eléctrico español, Red Eléctrica de España.

**Palabras clave:**

Responsabilidad Social Corporativa, desempeño financiero, retorno de la RSC, impacto social y ambiental, Red Eléctrica de España.

**Código JEL:** M14

**Abstract:**

Developing methods to value the revenues and expenses of CSR actions has become a need for businesses willing to achieve a better social and financial performance. On one hand, these methods make the organization know its global impact in society, and on the other hand, they link the financial performance to social performance in three levels:

environmental, social and governance (ESG). In this paper a methodology to build a CSR income statement will developed as the result of a collaboration project with the Spanish Transmission System Operator (TSO), Red Electrica de España.

**Key Words:**

Corporate Social Responsibility, financial performance, social ROI, social impact, Red Electrica de España.

**JEL Classification:** M14

1. INTRODUCCIÓN

La manera de gestionar y desarrollar la Responsabilidad Social de las Empresas (RSE) ha evolucionado a gran velocidad en los últimos años. En la actualidad la RSE se ha convertido en un elemento estratégico clave para mejorar la relación de la empresa con sus grupos de interés. Numerosos estudios y encuestas subrayan el reconocimiento de la comunidad empresarial y financiera sobre la importancia de las dimensiones extra-financieras en el desempeño económico de la empresa (McKinsey, 2009; PLEON, 2005). Pero, sin embargo, la falta de conocimiento real del impacto de estos factores en los resultados financieros a largo plazo es la principal barrera para su integración en la toma de decisiones de la empresa (Bourghelle et al, 2009).

Una necesidad creciente en las empresas con una RSE madura, es desarrollar métodos para valorar cuantitativamente los gastos e ingresos que generan las actuaciones de RSE que permitan, por un lado, conocer cuál es el impacto global de la empresa en la sociedad y, por otro lado, establecer una relación entre el resultado económico o

financiero de la empresa y su impacto no financiero fruto de sus acciones de RSE, en tres planos: económico, social y ambiental.

Red Eléctrica de España (REE) ha hecho una apuesta estratégica por la Responsabilidad Social Empresarial. Su sistema de gestión y sus políticas de actuación en los ámbitos medioambiental y social le han convertido en un referente en RSE en España y en Europa. REE ha querido dar un paso más en este camino abordando un tema nuevo de investigación: la caracterización de un sistema de valoración de impactos sociales y ambientales en una cuenta de resultados de la RSC como muestra de la voluntad de rendir cuentas a la sociedad de todas sus actividades de manera conjunta.

En este contexto, en el año 2010 se lanza un proyecto de colaboración con Red Eléctrica de España que tenía por objetivo desarrollar una metodología de valoración de impactos sociales y ambientales de las acciones de RSC de la compañía como primer paso para la futura consolidación de una triple cuenta de resultados, y cuyos primeros resultados se exponen en este artículo.

## 2. EL RETO DE CONSTRUIR UNA CUENTA DE RESULTADOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

La cuenta de resultados de la RSC tiene su origen en el término “triple cuenta de resultados” (o *triple bottom line* en su formulación original en inglés) que fue acuñado por John Elkington en 1994. Con este término quería hacer referencia a una herramienta de gestión empresarial que tiene por objetivo evaluar la sostenibilidad del desempeño de las empresas en las dimensiones económica, social y ambiental. Esta visión pone de manifiesto la responsabilidad aumentada de las empresas, cuyo único objetivo no es maximizar beneficios para sus accionistas (Friedman, 1970) sino generar valor para toda la sociedad.

En el libro “Caníbales con tenedores” (Cannibals with forks), el profesor Elkington presenta la triple cuenta como una filosofía de reporte que busca la sostenibilidad entendida como tres objetivos simultáneos: la prosperidad económica, la calidad medioambiental y la justicia social (Elkington 1997). La triple cuenta expande el tradicional sistema de reporte desde una dimensión exclusivamente económica a través de la inclusión de los impactos sociales y ambientales de la empresa, que tradicionalmente no han sido tenidos en cuenta y eran consideradas externalidades. Como señala este autor, los tres ámbitos considerados son interdependientes, están interrelacionados y entran parcialmente en conflicto.

Esta visión concuerda con el nuevo paradigma de planificación estratégica de los negocios orientada a los grupos de interés presentado años antes por R.E. Freeman (1984). Este paradigma de la gestión empresarial se basa en la consideración de los grupos de interés (*stakeholders*) en lugar de los accionistas (*shareholders*) como elemento central en la planificación, desempeño y rendición de cuentas de las empresas. Los grupos de interés son un conjunto amplio de personas, colectivos y organizaciones sobre los que el desempeño de una empresa tiene algún impacto. Según esta teoría empresarial, las relaciones con los grupos de interés no son un medio, sino fines en si mismos (Perrini et al. 2009).

El principal reto que plantea el reporte de los impactos generados por la RSC es que, al contener acciones de tipos económico, social y ambiental, se observa que no existe consenso sobre cómo medir los impactos sociales y ambientales que genera una empresa (Fernández Izquierdo et al., 2005). Algunos de los elementos que propician esta falta de consenso son:

- Numerosos impactos de la empresa sobre las personas y sobre el medio ambiente no son cuantificables en términos monetarios (como el valor de un bosque) ya que se rigen por un concepto de valor más amplio que el de valor económico.
- El desempeño de las empresas generan resultados intangibles (como el compromiso de los trabajadores) que son difícilmente medibles en unidades monetarias.
- El desempeño financiero de una empresa es consecuencia de una larga cadena de variables intermedias e independientes y por tanto es sumamente complejo poder aislar y evaluar el valor que aporta cada una (Olcese, 2010).

A pesar de que el desempeño social de la empresa (*corporate social performance*) es un resultado observable y medible fruto de las acciones RSC de la empresa (Wood, 1991), la dificultad de su medida limita su puesta en valor en la toma de decisiones empresariales. A pesar de que existen posiciones encontradas sobre la necesidad de desarrollar métodos de medición de las acciones sociales y ambientales, se cree necesario distinguir los límites del cálculo matemático y generar un modelo que recoja tanto variables medibles como activos intangibles pero asimismo valiosos que deben ser tenidos en cuenta en la toma de decisiones por parte de los equipos directivos de las empresas. En palabras de Norman y McDonald (2004) “si quieres gestionarlo, necesitas medirlo”.

La necesidad de una medida para la gestión se ve complementada con la conveniencia de la cuantificación para obtener la confianza de los grupos de interés. Así, las empresas deben no solo comunicar su compromiso, sino ofrecer evidencias concretas de las acciones llevadas a cabo en RSC (Preston, 1981). Precisamente, estas acciones RSC son las que contribuyen a definir el carácter y la identidad de una empresa frente a sus grupos de interés (Marín y Ruiz, 2008). Sin embargo, se debe profundizar en la

detección de qué aspectos valoran los grupos de interés en esa información reportada o comunicada, aspecto que no ha sido aún resuelto (Arnold, 2009).

En este intento de fomentar en la inclusión de impactos sociales y ambientales en la rendición de cuentas de las empresas, se han producido en los últimos años diferentes avances en este campo, que se pueden categorizar según el enfoque desde el que se aborda la cuenta de resultados de la RSC y que determina el objetivo que subyace detrás. Se pueden identificar cuatro aproximaciones complementarias a la valoración de impactos sociales y ambientales, como muestra la figura 1: modelo académico, acceso a los mercados de capitales, reglamentación pública y herramienta de gestión empresarial.

(Insertar aquí Figura 1: Enfoques de la cuenta de resultados de la RSC. Fuente: elaboración propia.)

### **2.1. Modelo académico**

En primer lugar, la cuenta de resultados de la RSC es abordada desde las universidades y el mundo académico como un desafío de identificación de aspectos que participan en la creación de valor extendido para diferentes grupos de interés y en la manera en que ese valor se reparte en la sociedad.

Desde CSR Europe, una red de investigación (o *think tank*) auspiciada por la Unión Europea que agrupa a diferentes universidades, empresas, ONG y organismos públicos, se ha propuesto un modelo de relación entre diferentes indicadores del desempeño económico-financiero de la empresa con otros parámetros no cuantificables en términos económicos (CSR Europe, 2008).

El esquema básico utilizado en este modelo establece cinco tipos de elementos pertenecientes a diferentes planos y donde éstos están relacionados de manera causal con los planos superiores:

- Valor de mercado.
- Resultados financieros (*financial drivers*): incremento de ventas, reducción de costes, mejora de flujo de caja, valor de la marca, gestión de riesgos.
- Resultados de negocio no financieros (*core non-financial drivers*): capital humano, relación con el cliente, alianzas, medioambiente, innovación y gobierno corporativo.
- Indicadores de valor de las acciones sociales y medioambientales (*key metrics*): compromiso de los trabajadores, satisfacción del cliente, reputación, etcétera.
- Factores que influyen en los indicadores propuestos (*ESG factors*, por factores sociales, ambientales y de gobernanza).

Según estudios realizados por la organización, más del 50% del valor de mercado de las empresas es debido a factores que no se reflejan en sus resultados financieros y que son, entre otros, consecuencia de las políticas de Responsabilidad Social de la Empresa (CSR Europe, 2008). Por tanto, es fundamental el poder relacionar estos elementos para facilitar una toma de decisiones de alto nivel en la empresa y mejorar la calidad de la comunicación en las relaciones empresa-inversor. Este análisis ofrece al inversor una información relevante sobre la empresa que es complementaria a los análisis financieros y que comunica información que aporta valor al inversor y le muestra su importancia en la estrategia de la empresa y sus resultados futuros.

La proposición de este modelo se ve complementada por otros estudios paralelos realizados por el mismo equipo de trabajo, mediante la red European Academy of Business in Society (EABIS). El estudio “Valor sostenible” (*Sustainable Value*)



propone un modelo de valoración de acciones sociales y medioambientales similar al de la Alianza Europea (EABIS, 2009; Perrini et al. 2009). El enfoque de este estudio se centra en evaluar cómo la RSC, debidamente integrada en la estrategia de la empresa, puede mejorar los resultados de una empresa, frente al enfoque desde el valor de mercado. En concreto los planos que relaciona son:

- Los valores, creencias y actividades de RSE
- Los parámetros principales, desglosados en diferentes categorías: organización, cliente, sociedad, medio ambiente, innovación y gobierno corporativo.
- Retorno financiero en ingresos (crecimiento, posición competitiva y marca)
- Retorno financiero en reducción de costes (laborales, de eficiencia, coste de capital y gestión de riesgos).

En la misma línea, Bonini et al. (2009) señalan la dificultad de separar el impacto financiero de la creación de valor social y ambiental y muestran cinco campos en los que las acciones social y ambientalmente responsables crean valor:

- Crecimiento: nuevos productos, clientes y mercados, innovación, diferenciación.
- Retorno monetario: eficiencia operacional y laboral, prima de precio por reputación.
- Gestión de riesgos: licencia para operar, sostenibilidad de la cadena, reputación.
- Calidad de la gestión: desarrollo de liderazgo, visión estratégica, compromiso.

Estas formas de creación de valor tienen, según los autores una arte directa (reflejada en la cuenta de resultados) y otra indirecta (reflejada en la mejora de la sociedad).

## **2.2. Acceso a mercados de capitales**

La cuenta de resultados de la RSC es una herramienta que puede ayudar a garantizar la calidad de la inversión en los mercados de capitales mediante el control y el reporte

sobre el desempeño de las empresas. La aceptación de unos estándares por parte de las empresas reduce el riesgo asociado a prácticas irresponsables para el inversor y permite mantener mayor estabilidad en los ingresos (Martínez y Olmedo, 2010) . Dentro de estas tendencias podemos destacar diferentes iniciativas emprendidas en los últimos años que favorecen la calidad de la información corporativa hacia el exterior:

- Metodologías que estandarizan el reporte de las empresas. Estas metodologías definen la información necesaria que debe aparecer en los informes y memorias de sostenibilidad para que el accionista pueda decidir su inversión. A nivel internacional el estándar reconocido por gran parte del mundo empresarial es el propuesto por la organización Global Reporting Initiative. La homogeneización de la información de las empresas mejora la transparencia y permite disponer de información para comparar entre diferentes alternativas de inversión.

- Índices bursátiles de sostenibilidad o fondos de inversión socialmente responsable, que incluyen en sus listas a las empresas que cumplen con criterios sociales y ambientales en diferentes ámbitos: contratación de personal, proveedores, impacto sobre la naturaleza, etcétera. Entre los más destacados podemos citar el Dow Jones Sustainability Index y el FTS4Good. Estos índices basan su funcionamiento en una demanda de información periódica de estas entidades a las empresas.

### **2.3. Reglamentación pública**

Diferentes organismos nacionales y transnacionales promueven códigos y referencias de buen gobierno para las empresas que contribuyan a filtrar y prevenir la irresponsabilidad y las prácticas socialmente contestables. Además de la legislación mercantil y laboral que marca el perímetro de la legalidad, existen muchas recomendaciones por parte de organismos públicos que, sin ser de obligado cumplimiento, incentivan el

comportamiento responsable de las empresas mediante líneas directrices, recomendaciones o criterios de referencia.

Cabe destacar el Libro Verde de la Comisión Europea “Fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas” (Comisión Europea, 2001), los Principios de Inversión Responsable (PRI) de Naciones Unidas (NNUU, 2006) o las recientemente publicadas “Líneas directrices para empresas multinacionales de la OCDE” (OECD, 2011), en donde se marcan las líneas maestras para la responsabilidad de las empresas europeas y el desarrollo sostenible.

Otras veces, en lugar de documentos de referencia, algunos organismos crean redes de empresas para promover políticas de responsabilidad en las empresas, como es el caso del Pacto Mundial (*Global Compact*) de las Naciones Unidas. Mediante estas alianzas se genera un foro empresarial donde se debaten temas de interés y mejores prácticas en el campo de la Responsabilidad Social Empresarial.

Complementariamente a las normativas y recomendaciones provenientes de organismos públicos, existen también numerosas organizaciones que proponen a las empresas diferentes estándares o normas de gestión para cumplir un desempeño sostenible y responsable. Se cree que existen más de 225 normas o principios de RSE, sin embargo, no todas tienen el mismo grado de difusión (Albareda, L. y Balaguer, M.R., 2008). La mayoría de estos conjuntos de normas se verifican a través de una auditoría externa. Cabe destacar la SocialAccountability 8000 (SAI, 2008) o la guía ISO 26000 de la International Organization for Standardization (ISO, 2010).

#### **2.4. Herramienta de gestión interna**

Complementariamente con los enfoques anteriores, las empresas trabajan internamente en proyectos de mejora de la gestión bajo principios de sostenibilidad y transparencia.

Son proyectos de creación de valor estratégico a largo plazo y una herramienta de gestión orientada a la toma de decisiones (Arnold, 2009). Los objetivos que se plantean las empresas al abordar este tipo de proyectos, son principalmente:

- Desarrollar e interiorizar un sistema de gestión que sea estratégico para el largo plazo.

Las empresas son conscientes del cambio de paradigma actual: solo las empresas que sean sostenibles en los ámbitos económico, social y ambiental lograrán mantener una ventaja competitiva a largo plazo (Porter and Kramer, 2011). Esta visión se manifiesta en la importancia que ha cobrado desde hace unos años la implantación de certificaciones, el análisis de la gestión empresarial desde el punto de vista de la calidad y de la excelencia en la gestión de las empresas (como las evaluaciones de la excelencia EFQM y las certificaciones ISO, por ejemplo).

- Como consecuencia del punto anterior, mostrar el valor que tiene la RSC a los inversores demostrando que la orientación estratégica de la empresa bajo los principios de sostenibilidad (aspectos no financieros) tiene un impacto positivo en desempeño económico de la empresa (aspectos financieros). A pesar de que hay algunas posturas críticas sobre la relación positiva entre la Responsabilidad Social sobre los resultados económicos de la empresa, la mayoría de los estudios revelan un impacto positivo entre el desempeño social y económico (Waddock y Graves, 1997; Margolis and Walsch, 2003; Perrini et al., 2009) o al menos no negativo (Fernández Izquierdo et al., 2005; Albareda, L. y Balaguer, M.R., 2008).

Como se ha puesto de manifiesto en diferentes ocasiones (Amaeshi, K. et al. 2009), es necesario desarrollar un marco contextual que permita acercar el mundo de la inversión del mundo de la RSC, ya que utilizan lenguajes distintos.

Este enfoque se alimenta de los anteriores y recoge la aplicación a contextos reales de la teoría. Sin embargo, la difusión de los resultados de estos proyectos es muy limitada por

su carácter confidencial ya que constituyen una parte muy sensible de la estrategia de las empresas.

Como dice Elkington (2004): “una proporción creciente de los asuntos de sostenibilidad empresarial tienen que ver no solo con el diseño de productos y procesos, sino con el diseño de las propias empresas, sus cadenas de valor, sus ecosistemas y, finalmente, los mercados. La mejor manera de asegurar que una organización se encamina hacia a la triple cuenta de resultados es incluyendo importantes requisitos en su ADN desde el principio”.

De las principales investigaciones se puede concluir que las políticas y acciones de RSC no son un gasto sino una inversión, ya que aumentan el valor de la empresa a largo plazo y por tanto repercuten en los resultados financieros (Albareda, L. y Balaguer, M.R., 2008).

### 3. METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE UNA CUENTA DE RESULTADOS DE LA RSC

Conocido el interés de evaluar el impacto de las acciones de la Responsabilidad Social Corporativa en el desempeño del negocio, se expone a continuación una metodología con la que dar un paso adicional hacia una gestión integrada de la RSC en el negocio. La contribución propuesta en este trabajo es la identificación, sistematización y medición de las acciones de RSC en una cuenta de resultados con el objetivo de poder evaluar, en un futuro, el impacto que tienen estas acciones sobre el desempeño global de la empresa.

Para conseguir este objetivo será necesario una parte conceptual -evaluar las acciones que se llevan a cabo en la organización y las motivaciones que subyacen tras ellas- así

como una parte técnica -adaptación de los sistemas de reporte y gestión de procesos en la organización.

La metodología está compuesta por diferentes elementos que deben ir construyéndose o definiéndose para poder alinear a la organización hacia el reporte y consolidación de una cuenta de resultados de la RSC.

### **3.1. Definición del alcance, objetivos y principios orientadores de la triple cuenta**

En primer lugar, se debe definir el alcance, los objetivos que se quieren conseguir, así como la motivación que lleva a la empresa a realizar este ejercicio (por ejemplo la voluntad de transparencia, responsabilidad hacia los grupos de interés, etcétera) y el alcance que tendrá este ejercicio.

### **3.2. Selección de un marco teórico de referencia.**

Una vez fundados los cimientos de la cuenta de resultados de la RSC, se puede abordar la configuración de un modelo en el que categorizar (existe el verbo? las diferentes acciones RSC que lleva a cabo la organización.

La valoración de los activos RC dentro de la empresa se puede clasificar en tres planos distintos según el nivel de la empresa en el que se analice el desempeño: estratégico, funcional y de proyectos RC. La figura 2 muestra una representación gráfica de los tres niveles.

(Insertar aquí la figura 2: Representación multinivel de la triple cuenta de resultados.

Fuente: elaboración propia)

El nivel más elevado, representado por el plano azul de la figura 2, recoge la información estratégica que la empresa quiere comunicar en los procesos de reporte: valores corporativos, integridad ética, prácticas de buen gobierno, etcétera.

A continuación, existe un nivel funcional, representado por el plano verde de la figura, que contiene información de los asuntos relevantes de la empresa y que está orientada a la gestión. Podemos asemejarlo a un cuadro de mando de carácter táctico dividido en las áreas de negocio de la organización y en sus áreas transversales. La composición de este nivel, como puntualizan Amaeshi et al. (2009), dependerá del sector, de la madurez de la compañía, de su tamaño y de su contexto.

Finalmente, el modelo se completa con un último nivel operativo, plano naranja, centrado en los proyectos concretos de RSC que lleva a cabo la empresa. Son proyectos medibles en recursos económicos y humanos y que están acotados normalmente por un horizonte temporal.

En el proceso que se expone en este artículo, el trabajo se centra en el análisis de los proyectos de RSC (tercer nivel del modelo) para intentar dimensionar económicamente la inversión que suponen.

### **3.3. Establecimiento de criterios para la identificación de acciones RC**

Los criterios base propuestos que deberían cumplir las acciones seleccionadas para la cuenta de resultados de la RC hacen referencia a la esencia de las acciones (qué se entiende por RSC) y a la manera en la que éstas son realizadas (cómo se llevan a cabo) son:

- Fuente de sostenibilidad económica a largo plazo.
- Mejora del modelo de integración y de generación de confianza con los grupos de interés.

- Alineación con una estrategia sostenible a largo plazo (indicadores RSC sintéticos).
- Alineación con la generación de competencias RSC a medio plazo (indicadores funcionales para cada sector).
- Búsqueda de la excelencia en la gestión, en el desempeño y en los resultados.
- Superación de mínimos exigidos por ley.
- Concreción de las acciones en su alcance espacial y temporal.
- Acción no convencional para el buen desempeño del negocio.

Si las acciones cumplen simultáneamente todos los criterios, se propone un último criterio que no tiene una función selectiva, sino que sirve para clasificar la acción.

- Grado de innovación: este criterio surge para resolver la necesidad de dar un trato diferente a acciones de Responsabilidad Corporativa con diferentes características. Así, será necesario distinguir aquellas acciones con larga tradición en el sector o en la empresa, y que pueden ser casi consideradas habituales, de aquéllas que son proyectos pioneros en el sector y que la organización se encuentra todavía desarrollando. Se proponen tres niveles de madurez de las prácticas:

- a. Innovadoras: aquellas acciones pioneras y novedosas en materia de RC.
- b. De transición: acciones puestas en marcha con carácter innovador que se estén consolidando en la actividad del sector.
- c. Maduras: prácticas consolidadas en la cultura de la organización y alineadas con el desarrollo día a día del negocio.

Una vez seleccionados los criterios, éstos deben ser validados por los grupos de interés de la organización, tanto internos como externos. Este proceso puede tener lugar con los miembros de la dirección de la organización (consejo de administración, equipo directivo, etcétera) y extenderse hasta el nivel de la organización que se estime conveniente.



### **3.4. Detección de las acciones RSC cuantificables en términos económicos**

Tras la definición del marco teórico, el estudio de la cuenta de resultados de la RSC analiza e identifica las acciones contenidas en el plano inferior del modelo, que contiene los proyectos RC cuantificables en términos económicos que han sido llevados a cabo por la compañía en un ejercicio económico. El motivo reside en la conveniencia de empezar ordenando e identificando acciones concretas que se realizan en un momento dado para pasar en futuras etapas a conceptualizaciones y desarrollos más ambiciosos que incluyan los resultados generados por esos proyectos.

La selección de acciones de RC debe ser realizada todos los años por cada uno de los departamentos de los que se compone una empresa. Las tormentas de ideas (*brainstorming*), diagramas de afinidad u otras herramientas que hagan aflorar acciones RC en los propios departamentos son un mecanismo adecuado y participativo que puede ayudar a detectar este tipo de acciones.

Una vez obtenida una lista de acciones preliminar, será necesario evaluar que las acciones pueden ser consideradas verdaderamente como acciones de Responsabilidad Corporativa. Para ello, será necesario que cumplan los criterios definidos anteriormente. Para verificar este punto se propone someter a las acciones seleccionadas a una evaluación a través de un cuestionario para comprobar que realmente cumplen los criterios acordados por toda la empresa y valorar el criterio de innovación.

### **3.5. Búsqueda de datos económico sobre gastos y asignación de importes.**

En esta etapa de trabajo se buscarán los importes totales de las acciones RC que hayan pasado el la evaluación de los criterios. Para ello se desglosarán los importes en tres categorías:

- Coste externo: aquel destinado a proyectos que ha generado pagos externos a la compañía.
- Coste interno: aquel coste que no ha generado pago, sino que ha consistido en las horas trabajadas por los empleados de la compañía y al uso de activos de la compañía. Este coste es repercutido a salarios íntegramente.
- Coste total: la suma de los costes internos y externos.

Para acceder a estos datos sería deseable tener un sistema de información que recogiera estos conceptos desagregados y por tanto facilitara el proceso de reporte de la cuenta. Sin embargo, muchos datos, como por ejemplo los costes internos, será necesario calcularlos artesanalmente. Las hipótesis, estimaciones y demás apreciaciones que se hagan en el proceso de cálculo deben ser recogidas y debatidas para conseguir métodos de cálculo similares en toda la organización.

### **3.6. Consolidación de la cuenta de gastos de RSE**

Esta etapa es el momento en el que se consolidan los datos de todas las acciones de la compañía. El objetivo es integrar la información proveniente de los diferentes departamentos para la conformación del modelo de cuenta de resultados de la RSC y mejorar la calidad de la información aportada por cada departamento individualmente.

### **3.7. Validación interna/externa.**

A continuación, para consolidar y confirmar la información aportada en la cuenta es necesario el debate con los grupos de interés de la compañía. La petición de una opinión externa a la empresa sobre el contenido de la tripe cuenta puede ser de gran utilidad para mejorar la calidad de la información. Por tanto, se propone la interlocución con

diferentes grupos de interés de la empresa, como accionistas, grupos ecologistas, ayuntamientos, proveedores, medios de comunicación, etcétera.

#### 4. APLICACIÓN: EL CASO DE RED ELÉCTRICA DE ESPAÑA

La Responsabilidad Social Corporativa tiene un significado muy especial en Red Eléctrica de España (REE). Su propia razón de ser (operador del sistema eléctrico español) nace de la responsabilidad de conseguir la continuidad y calidad del suministro eléctrico a los distribuidores y a toda la sociedad. Su compromiso con el desarrollo sostenible hace que desde hace muchos años lleve a cabo un desempeño de su actividad guiado por la Responsabilidad Social Corporativa como elemento estratégico director.

Durante el proyecto llevado a cabo durante 2010 y expuesto en este documento, se ha desarrollado una metodología de valoración de acciones RC como primer paso para la realización de una cuenta de resultados. Como se ha señalado anteriormente, el equipo investigador se ha centrado en los proyectos y acciones que puedan ser cuantificados económicamente. El marco teórico del modelo se explica en las secciones anteriores. La figura 3 recoge las etapas seguidas a lo largo del proceso.

(Insertar aquí la figura 3: Planificación y etapas del proyecto en Red Eléctrica de España. Fuente: elaboración propia)

Los resultados obtenidos se van a mostrar desde tres perspectivas: el proceso, las cifras y el valor para la cultura y estrategia RSE

##### **4.1. El proceso**

Se ha de tener en cuenta que esta primera edición ha sido un primer ejercicio de análisis sobre un tema novedoso y complejo, y consolidado a partir de datos en algunos casos de origen manual. Muchos datos no han podido ser cuantificados por la falta de identificación de algunos conceptos y por la dificultad de acceder a la información\*. Por tanto, este ejercicio no pretende ser un análisis exhaustivo de cuantificación de la Responsabilidad Corporativa, sino un ejemplo demostrador que sirva de camino para futuras versiones, en las que la fiabilidad de los datos y el acceso a la información se verá incrementado.

El valor fundamental de la cuenta de resultados de la RSC se obtendrá en las siguientes ediciones de las cuentas, en las que se consolidará la metodología y se podrán extraer informaciones importantes:

- Comparación de los desembolsos realizados entre departamentos y dentro de ellos.
- Evolución del tipo de acciones llevadas a cabo según su grado de innovación (pioneras, transición, maduras).

A pesar de estas limitaciones, podemos decir que el ejercicio realizado tiene un gran valor como elemento para la reflexión interna, consolidación, integración e interiorización de la Responsabilidad Corporativa dentro de Red Eléctrica. Se trata de un ejercicio que permite analizar la manera de hacer dentro de la compañía y ver en qué grado las acciones de RC están alineadas con la estrategia de la empresa.

## **4.2. Las cifras**

El montante total de acciones RC asciende a casi 20 millones de euros, como muestra la tabla 1, pero es importante destacar que los datos relevantes son los que recogen en

---

\* En particular, ha resultado complejo la obtención de los costes internos relativos a la dedicación de personal a proyectos de RC. Se han debido estimar muchos datos para su cálculo, como las horas promedio de dedicación, el coste empleado/hora, etcétera. Una mejora de esta contabilidad es necesaria para obtener unos datos más fiables y facilitar el proceso de consolidación de la cuenta.

valor de la cuenta según los criterios de innovación, y que separan el balance según el tipo de acciones: pioneras, en transición y maduras.

(Insertar aquí la tabla 1: Resumen de la cuenta de resultados RC de Red Eléctrica de España en el año 2009. Valores en euros. Fuente: elaboración propia.)

Se puede observar que la mayoría de las partidas pertenecen a la categoría “maduras”, lo que quiere decir que la RC tiene un importante arraigo en la compañía. Sin embargo, esta tradición de RC se combina una vez más con acciones nuevas o punteras dentro del sector.

Esta cuenta de resultados es una parte de la que en el futuro será la cuenta completa de resultados de la RSC, ya que muestra solamente los aspectos cuantificables económicamente. Para completar los efectos de las acciones RC de la compañía sería necesaria una relación de indicadores intangibles y una medida de retornos económicos de la RSC en el desempeño de la compañía.

Si analizamos las partidas más relevantes dentro de la cuenta, observamos que el concepto de mayor importe supone el 25% del importe total de la cuenta. Si tenemos en cuenta la suma de los diez mayores conceptos, éstos suponen el 64% de la cuenta.

Se puede observar que las principales partidas hacen referencia a acciones relacionadas con el desarrollo del negocio: I+D, revisión de líneas, supervisión ambiental de obra, integración de nuevos empleados, etcétera. Este hecho puede significar que la RC está presente realmente en el día a día del negocio, refleja una manera de hacer de Red Eléctrica que tiene repercusión en las actividades nucleares de su negocio.

#### **4.3. Aprendizaje: cultura y estrategia RSC**

Quizás el valor principal de este piloto de elaboración de una cuenta de resultados de la RSC es su preciosa labor en el debate interno y en la gestión del cambio hacia una cultura más alineada con la RSC. Esta alineación es debida a que la cuenta de resultados de la RSC supone:

- Un ejercicio de transparencia de la empresa debido a una demanda de información por parte de los grupos de interés.
- Una herramienta para la reducción del riesgo en un entorno cada vez más cambiante e incierto de los mercados. La triple cuenta ayuda a las empresas a tener más información sobre su actuación frente a los diferentes grupos de interés con los que se relaciona y por tanto sirve de indicador del contexto en el que opera.
- Un elemento facilitador para obtener inversión socialmente responsable, ya que la futura cuenta completa de la RSC es la fotografía de los impactos que tiene la organización en la sociedad. Esta información puede ser de mucho interés para los inversores en los mercados de capitales.
- Una herramienta estratégica de la empresa para su autoevaluación, búsqueda de la eficiencia y mejora, ya que le permite medir de manera sistematizada la creación y el reparto de valor creado entre sus diferentes grupos de interés. Además servirá para ayudar a la toma de decisiones y al establecimiento de prioridades de acciones futuras de la empresa. La cuantificación de los gastos e ingresos sociales y ambientales de las acciones RSC permitirán dar prioridad a determinados proyectos con alto índice de impacto sobre otros con menor repercusión
- Una palanca de cambio que plasme la voluntad de “construir una empresa más humana y más integrada en su entorno” mediante la inclusión en su dirección de un espectro de valores y criterios con los que perseguir una sociedad mejor.

- Un sistema de medida que permita facilitar la mayor comprensión del proyecto de RSC por parte de los grupos de interés y lograr así un mayor apoyo de las instituciones y de los agentes sociales en el desarrollo de nuevas actividades de REE.

## 5. CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Las fases del proyecto completadas hasta ahora suponen un serio y esperanzador avance hacia la cuenta de resultados de la RSC. Con esta metodología de medición, REE se aproxima un poco más hacia una visión clara de cuáles son las inversiones en RSC de la compañía y cuáles son los beneficios que generan sobre la sociedad y sobre la empresa.

Estas fases futuras constituyen un objetivo ambicioso que se desarrollará en estos próximos años. Los resultados de la primera edición (2009) son un piloto de aprendizaje y el valor fundamental se obtendrá en siguientes ediciones de la cuenta, ya que se podrá comparar la información y observar la evolución de las cifras.

El proyecto hasta ahora desarrollado permite sacar algunas conclusiones sobre la cuenta como herramienta de gestión, sobre los procesos de cambio en organizaciones de gran tamaño y sobre la actuación que está realizando en la actualidad Red Eléctrica de España.

- La cuenta de resultados de la RSC es una herramienta de gran valor ya que ayuda a la interiorización de la cultura de la responsabilidad empresarial dentro de la compañía. Al ser un proyecto transversal que requiere la colaboración e implicación activa de todos los departamentos, la filosofía de la RSC se extiende por toda la organización.

- Al profundizar en el negocio de las empresas, se pone de manifiesto la dificultad de cuantificar diferentes conceptos que no son puramente core business de la empresa.

- Es fundamental desarrollar una serie de criterios consensuados por la compañía que permitan determinar las acciones de la línea operativa de REE que se consideran RC.

- Igualmente, se considera de suma importancia alinear los mecanismos de obtención de información para generar la cuenta de resultados de la RSC. Los sistemas de información deben brindar un apoyo fundamental para agilizar el proceso de consolidación de cifras y evitar un elevado coste en la obtención de la cuenta de resultados de la RSC.

- La fotografía interesante que aporta la cuenta de resultados de la RSC no se limita a la situación de un año, sino a la evolución temporal de las acciones RSC de una empresa.

Este balance será completado en el futuro con el desarrollo de los siguientes niveles del modelo, es decir los elementos tácticos y estratégicos de las acciones RC de Red Eléctrica. De esta manera, se obtendrá una imagen global y más completa del impacto de la actividad de la empresa en todos sus grupos de interés: empleados, accionistas, clientes, proveedores, etcétera.

Adicionalmente, se cree necesario trabajar en establecer mecanismos y procesos que faciliten la gestión de estos datos de manera periódica, es decir, en la alineación del sistema de reporte en las diferentes áreas para orientarlos a los objetivos de cada departamento a la hora de transmitir información. A partir de los reportes existentes, se puede estudiar cuáles están en funcionamiento, qué objetivos tienen esos reportes, su complementariedad, etc. y desarrollar un procedimiento que facilite la recolección de datos para la cuenta de resultados de la RSC.

Idealmente, la cuenta de resultados de la RSC requeriría la elaboración de un cuadro de mando social y ambiental integrado (*social and environmental balance scorecard*) para estudiar el alineamiento de sus indicadores con los criterios de selección de asuntos relevantes en la cuenta de resultados de la RSC; así como el análisis de los impactos de la RSC en la compañía.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBAREDA, L. y Balaguer. M.R. (2008): “La responsabilidad social de la empresa y los resultados financieros”. *Responsabilidad Social Corporativa y Dirección*, nº7, págs. 11-26.

AMAESHI, K. et al. (2009): “Dialogues with the European investment community on the challenges of mainstreaming Environmental, Social and Governance (ESG) issues in investment decisions”. *The Market Valuation of Non-financial Performance Project working paper*.

ARNOLD, M.F. (2009): “Non-financial performance metrics for corporate responsibility reporting revisited”. *EABIS colloquium, The valuating business*, págs 1-35.

BONINI, S. et al. (2009): “Valuing social responsibility programs”. *McKinsey Quarterly*, nº32.

BOURGHELLE, D. et al. (2009): “The integration of ESG information into investment processes: toward an emerging collective belief?” *The Market Valuation of Non-financial Performance Project working paper*.

COMISIÓN EUROPEA (2001): *Fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas*. Comisión de las Comunidades Europeas, Bruselas.

CSR EUROPE (2008): “Valuing non-financial performance: a european framework for company and investor dialogue”. *European Alliance for RSC working paper*.

EABIS (2009): “Sustainable value. Corporate Responsibility, market valuation and measuring ten financial and non-financial performance of the firm”. *European Academy of Business in Society working paper*.

ELKINGTON, J. (1997): *Cannibals with forks: The triple bottom line of the 21st century business*. Capstone Publishing Ltd., Oxford.

- ELKINGTON, J. (2004): "Enter the triple bottom line", en Henriques, A. and Richardson, J., *The triple bottom line: does it all add up?* Ed. Earthscan, Londres.
- FERNÁNDEZ IZQUIERDO, M.A. et al. (2005): "La Responsabilidad Social Corporativa: relaciones entre la performance social, financiera y bursátil de la empresa". *Documento de trabajo nº 23*.
- FREEMAN, R.E. (1984): *Strategic Management: A stakeholder approach*. Ed. Pitman, Boston.
- FRIEDMAN, M. (1970): "The Social Responsibility of Business is to Increase its profits". *The New York Times Magazine*, September 13, págs 122-126.
- ISO (2010): *Norma ISO 26000:2010, Guidance for social responsibility*. International Organization for Standardization. Ginebra.
- MARGOLIS, J.D. and WALSCH, J.P. (2003): "Misery loves companies: rethinking social initiatives by business". *Administrative Science Quarterly*. Nº 48(2), págs 268-305.
- McKINSEY (2009): *Valuing corporate social responsibility*. McKinsey&Company Global Survey Results.
- MARÍN, L. y RUIZ, S. (2008): "La evaluación de la empresa por el consumidor según sus acciones de RSC". *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa*, nº 35, págs.. 91-112.
- MARTÍNEZ, I. y OLMEDO, I. (2010): "Revisión teórica de la reputación en el entorno empresarial". *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa*, nº 44, págs.. 59-78.
- MORENO, A. et al. (2010): *La Responsabilidad Social Empresarial. Oportunidades estratégicas, organizativas y de recursos humanos*. Ed. Pirámide, Madrid.
- NORMAN, W. and McDONALD, C. (2004): "Getting to the bottom of the Triple bottom line". *Business Ethics Quarterly*. Nº 14(2), págs 243-262.

NNUU (2006): *Principles for Responsible Investment (PRI)*. Naciones Unidas, Nueva York.

OECD (2011): *OECD Guidelines for Multinational Enterprises. Recommendations for responsible business conduct in a global context*. Organisation for Economic Co-operation and Development, Paris.

OLCESE, A. (2011): *Creación de valor y responsabilidad social de la empresa (RSE) en las empresas del IBEX 35*. Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, Barcelona.

PERRINI, F. et al. (2009): “Going beyond a long-lasting debate: What is behind relationship between corporate social and financial performance?” *The Market Valuation of Non-financial Performance Project working paper*.

PLEON (2005). *Accounting for Good: the Global Stakeholder. Report 2005*. Nueva York.

PORTER, M.E. y KRAMER. M.R. (2011): “Creating shared value”. *Harvard Business Review*, January-February 2011, págs 62-77.

PRESTON, L.E. (1981): “Research on corporate social reporting: directions for development”. *Accounting, Organizations and Society*, nº 6 (3), págs. 155-262.

RAMÍREZ ORELLANA, A. (2006): “La RSC y la triple cuenta de resultados”. *Estrategia Financiera*, nº231, págs. 56-62.

REE (2007-2010): *Informe de Responsabilidad Corporativa. Red Eléctrica de España*. Madrid.

SAI (2008): *Guidance document for Social Accountability 8000 (SA8000)*. Social Accountability International. Nueva York.

SAVITZ, A.W. (2006): *The triple bottom line. How today's best-run companies are achieving economic, social and environmental success- and how you can too*. Ed. Jossey-Bass Publishing, San Francisco.

WADDOCK, S.A y GRAVES, S.B. (1997): "The corporate social performance-financial performance link". *Strategic Management Journal*, vol. 18, nº 4, págs 303-319.

WOOD, D. J. (1991): "Corporate social performance revisited". *Academy of Management Reivew*, nº 16(4), págs 691-718.

## Figuras, cuadros y tablas

**Figura 1: Enfoques de la cuenta de resultados de la RSC. Fuente: elaboración propia.**

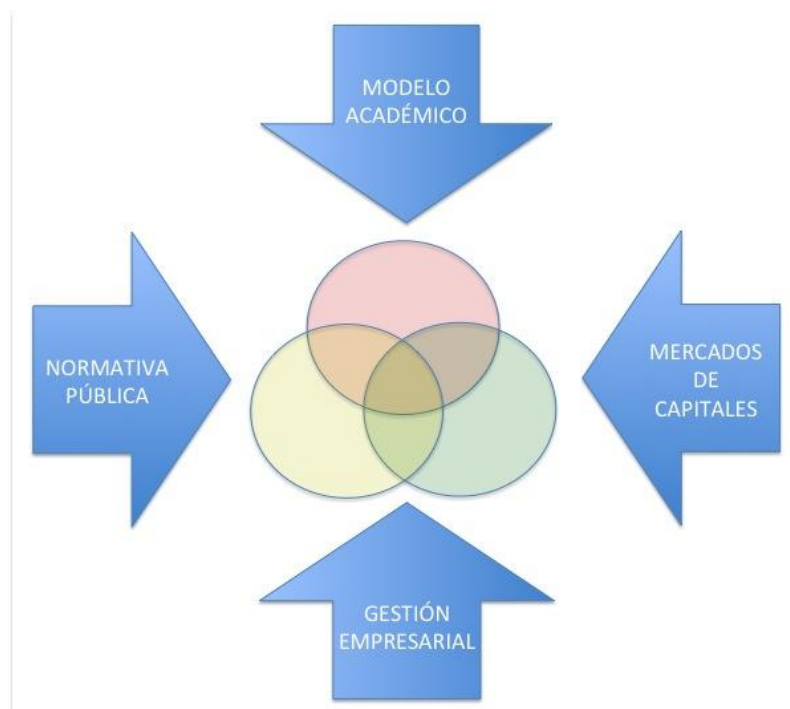


Figura 2: Representación multinivel de la triple cuenta de resultados. Fuente: elaboración propia



Figura 3: Planificación y etapas del proyecto en Red Eléctrica de España. Fuente: elaboración propia



**Tabla 2: Resumen de la cuenta de resultados RC de Red Eléctrica de España en el año 2009.**

**Valores en euros. Fuente: elaboración propia.**

	Social Interno	Estructural y gobierno corporativo	Técnico- económico	Social Externo	Ambiental	TOTAL
Innovadoras	993.347	21.914	5.031.077	49.630	600.472	6.696.440
Transición	1.183.231	204.044	42.663	456.778	1.481.207	3.367.923
Maduras	2.142.785	173.321	936.556	2.816.902	3.707.273	9.776.837
TOTAL	4.319.363	399.279	6.010.296	3.323.310	5.788.951	19.841.199