Cuadernos de

Sostenibilidad y Patrimonio Natural

9 / 2006

Indicadores para la Empresa

FUNDACION
Santander Central Hispano

Cuadernos de

Sostenibilidad y Patrimonio Natural

9 / 2006

Indicadores para la Empresa

Este libro está impreso con papeles reciclados y ecológicos, altamente sostenibles;
cubierta en papel estucado mate *Ikonorex Silk*;
páginas interiores en papel *Cyclus Offset* reciclado.

La Fundación Santander Central Hispano no se hace
responsable de las opiniones vertidas por el autor
de este cuaderno.

Prohibida la reproducción total o parcial de esta
publicación sin autorización de la empresa editora.

© 2006. Fundación Santander Central Hispano.
Todos los derechos reservados.
© del texto: José Luis Blasco

Depósito Legal: M-7518-2006

ISBN: 84-89913-71-4

Impreso en España / Printed in Spain

Diseño editorial: Investigación Gráfica, S.A. / Alberto Corazón

Imprime: Leader Printing, S.L.

Hoy ya nadie cuestiona el que la empresa es un eslabón esencial del desarrollo sostenible. En la reciente historia de este acontecer, la incorporación del mundo empresarial a esta nueva forma de entender y hacer negocios marcará un hito relevante y posiblemente irreversible. Las entidades que buscan ser a la vez "económicamente viables", "socialmente beneficiosas" y "ambientalmente responsables", inician con este triple objetivo una prometedora etapa, beneficiosa no sólo para ellas, sino también para la sociedad y el entorno en donde desarrollan sus actividades.

Ante esta estimulante incorporación de las empresas –con independencia de su tamaño, objeto social y ubicación– a las formas de gestión sostenible, nuestra Fundación ha querido dedicar este noveno número de su colección **Cuadernos de Sostenibilidad y Patrimonio Natural** a los indicadores de sostenibilidad para la empresa.

Con esta publicación pretendemos, tanto hacer tangible nuestro apoyo y reconocimiento a las entidades que ya están trabajando de forma sostenible, como animar a las que aún no han comenzado este camino a que lo emprendan con ánimo y decisión. Para todas ellas, este Cuaderno recoge una extensa y actual información que creemos de gran utilidad e interés.

La realización de este Cuaderno ha estado a cargo de José Luis Blasco, un profesional idóneo para cumplir con éxito este cometido. El resultado ha sido, como el lector comprobará, además de provechoso, altamente motivador y preciso. La Fundación Santander Central Hispano quiere dejar constancia de ello, agradeciéndole su acertado trabajo. Agradecemos también, de forma especial, a Allen L. White el haber tenido la gentileza de prologar el mismo. Su prestigio y saber, sin duda enriquecen este Cuaderno.

Esperamos que los lectores saquen de estas páginas alguna utilidad y que las mismas les animen, o les reafirmen, en el necesario viaje hacia la sostenibilidad.

Fundación Santander Central Hispano

Prólogo **7**

Presentación **9**

Introducción al concepto "desarrollo sostenible" **11**

Significado empresarial del concepto "sostenible" **16**

Buscando lo importante **22**

El sistema de indicadores **33**

Comunicar a través de un informe **55**

Verificación **66**

Prólogo

Allen L. White
Senior Fellow, Tellus Institute
Co-Founder and former Acting CEO, Global Reporting Initiative

En el campo de la responsabilidad corporativa, pocas tendencias en la década pasada rivalizan con la rápida evolución de los indicadores de sostenibilidad, y pocas personas se pueden comparar con la profundidad de José Luis Blasco en el entendimiento del concepto y la práctica de dichos indicadores. Este *Indicadores para la empresa* es un importante testimonio, tanto del movimiento de los indicadores como de uno de sus pensadores líderes.

A pesar de que un puñado de empresas pioneras ya experimentó con los indicadores de sostenibilidad a principios de los años noventa, por motivos tanto de gestión interna como de comunicación externa, los esfuerzos más serios y difundidos entre las empresas se han ampliado notablemente en los últimos cinco años. El trabajo pionero de la ONG norteamericana CERES en la creación de informes medioambientales normalizados, se vio reforzado por los programas gubernamentales sobre informes medioambientales y el nacimiento de los informes de sostenibilidad. Estos últimos nacen como un fenómeno identificable con el lanzamiento del GRI (Global Reporting Initiative) a finales de 1997. Después de cuatro años desarrollando el concepto a través de un proceso internacional y *multistakeholder*, GRI se constituyó como una institución independiente en las Naciones Unidas en abril de 2002. Su misión: desarrollar, difundir y mejorar de forma continua un marco de creación de informes de sostenibilidad aceptado de forma generalizada y globalmente aplicable.

Visto en su contexto histórico, la historia de los informes de sostenibilidad es parte de una lucha mayor y continua para definir –y redefinir– la naturaleza, derechos y obligaciones de la corporación. La sociedad otorga a las corporaciones la autorización para operar. Pero, ¿qué debería requerir a cambio? La sostenibilidad, como se hace hincapié en diferentes ocasiones en este Cuaderno, tiene que ver con la responsabilidad individual e institucional y con las generaciones presentes y futuras. Los indicadores de sostenibilidad son la herramienta crucial que permite a las compañías identificar, medir y comunicar cómo ponen en práctica esta responsabilidad. En el siglo XXI esta rendición de cuentas ya no es una opción; es una expectativa y, en el futuro inmediato, probablemente un mandato.

Al igual que los indicadores financieros, los indicadores de sostenibilidad tienen una naturaleza dinámica. Definir sus diversas dimensiones –materialidad, tipo, escala geográfica, horizonte temporal– es una tarea que se encuentra en proceso. Se puede identificar una convergencia en algunas áreas, tales como los indicadores medioambientales, pero es mucho menor en otras, como los indicadores sociales. Es precisamente esta cualidad dinámica, necesaria para que una institución

pueda hacer creíble su objetivo de servir como administrador a largo plazo del proceso técnico y *multistakeholder,* la que conduce a una mejora continua del sistema de indicadores de comportamiento y la creación de informes. Este es precisamente el papel del GRI.

En este Cuaderno, José Luis Blasco captura hábilmente la riqueza, el valor, la promesa de los indicadores de sostenibilidad y la creación de informes. Me recuerda a una reunión del GRI en Boston hace varios años, cuando el programa estaba en sus primeras fases de desarrollo. José Luis se presentó a invitación mía ante un grupo de compañías, sociedad civil, Gobierno y otros *stakeholders* para criticar algunos de los primeros indicadores que habían surgido del proceso GRI. En una demostración inolvidable de intelecto, don y amplitud, realizó una crítica de los indicadores constructiva y con múltiples facetas que la audiencia aplaudió y agradeció profundamente.

El Cuaderno es otro ejemplo del entusiasmo y conocimiento que José Luis trae a este aspecto tan críticamente importante de la responsabilidad corporativa. Gracias a su esfuerzo, las compañías serán mejores ciudadanos, mejores organismos de ayuda a los *stakeholders*, y el público un mejor controlador del futuro global.

Presentación

José Luis Blasco
Director, KPMG

A mediados del siglo XIX, durante la conquista del oeste norteamericano, los concesionarios no podían hacer frente a los importantes riesgos que suponía la construcción de grandes infraestructuras como eran las del ferrocarril, las concesiones mineras, etc. Hasta entonces las personas que las acometían tenían como único aval su propio patrimonio y aquéllos que participaban en ellas debían responder con él en el caso de que las cosas no fueran bien. Hoy en día, empresas como la aseguradora Lloyd´s o la cadena de distribución C&A siguen atendiendo a este modelo.

Aunque la figura de la sociedad anónima es anterior, la necesidad de asumir mayores riesgos llevó al mundo de los negocios de la época a crear una figura jurídica que tuviese los atributos de una persona física y, con ello, sus responsabilidades quedaran limitadas a sus actos y su patrimonio. Esta limitación de la responsabilidad en la empresa hizo posible el nacimiento de las Inc. (*Incorporated*), entidades que se erigían corpóreamente capaces de vender, comprar, ceder, pignorar, etc., derechos, bienes, recursos y demás. Figuras que se diseñaron para hacer más eficiente la producción, el crecimiento y la creación de riqueza.

Durante el siglo XX estas entidades se fueron desarrollando y perfeccionando hasta hacer de ellas el instrumento más eficiente de creación de riqueza económica. Tanto es así que comenzaron a hacerlo a pesar de los derechos de otras personas, de su presente y en muchos casos de su futuro.

Hubo que endurecer las reglas. Más legislación, más coerción, más transparencia con el fin de que estas entidades creadas para que pudieran servir a las personas se comportaran como tales. Como en una historia de ciencia ficción, las corporaciones se convierten en el esplendor del desarrollo capitalista del siglo XX en máquinas autónomas, con escaso control e inspiradas por la inteligencia más poderosa de la Tierra: la ambición humana.

El ser humano es una de las especies sobre la Tierra con mayores facultades de adaptación. Su capacidad de supervivencia se basa en su habilidad para interpretar las señales del entorno, procesarlas y producir respuestas que permitan su desarrollo y bienestar.

De igual forma, muchas corporaciones –las que mejor se adaptan para sobrevivir y desarrollarse– se han dado cuenta de que su pervivencia futura se encuentra ligada a su capacidad de generar valor para las sociedades a las que sirven, precisamente para preservar los intereses futuros de aquéllos que participan en su capital.

Esta potente corriente va más allá de repartir parte de los beneficios entre un número mayor de partícipes. Conlleva un

diseño de negocios capaz de producir cambios positivos en las condiciones de vida de las personas que compran sus productos o servicios y en el de las generaciones futuras.

Durante los últimos cincuenta años, las corporaciones han crecido de forma ingente y se han introducido en nuestras vidas. Para competir a nuestro favor, han tenido que hacer avanzar la tecnología tanto que precisan sorprendernos cada temporada. Sus marcas forman parte de nuestro estilo de vida, las utilizamos para que digan cosas de nosotros formando parte de los sueños materializados de mucha gente. Pero las diferencias son cada vez más fácilmente imitables y precisan, para ser reconocibles, de una imagen propia, y lo que es cada día más importante, un comportamiento propio semejante a nuestra forma de pensar, capaz incluso de trabajar a favor de las creencias de sus propios clientes.

Esta coyuntura ha sido determinante para que el concepto "sostenible", o "responsable", integrado en la gestión empresarial, se haya desarrollado en el mundo de los negocios convirtiéndose en pocos años en seña de identidad de la empresa del nuevo siglo. Como si de una película de ciencia ficción se tratase, las corporaciones necesitan ahora "tener un corazón".

Sobre este Cuaderno

Este Cuaderno intenta ser de utilidad a aquellas personas que trabajan en empresas, que captan los riesgos y las oportunidades reputacionales en entornos dinámicos y que precisan de información básica, que les permita conocer las principales herramientas de análisis y puesta en marcha de estrategias empresariales, capaces de capturar las ventajas de la integración del concepto "desarrollo sostenible" en la gestión.

Su contenido incluye numerosas fuentes de información que analizan buena parte de los conceptos que en él se tratan. Muchas de ellas, más allá de referencias, son origen permanente de conocimientos que los interesados en esta materia podrán tener en cuenta en el futuro.

Introducción al concepto "desarrollo sostenible"

Es aquél que satisface las necesidades de las generaciones presentes, sin poner en peligro que las futuras generaciones cubran las suyas
"Nuestro Futuro Común", 1987

En busca de la utopía

Muchos piensan que el concepto "sostenible" devuelve, a una sociedad en crisis de valores, la posibilidad de una nueva utopía, poniendo en discusión el concepto mismo de realidad. Podríamos decir, incluso, que el concepto define el modelo a través del cual desea avanzar la sociedad de este nuevo siglo.

Desde que fue acuñado en 1987 ha sido interpretado de múltiples formas. La fuerza del concepto ha hecho que, pese a ser un término contrario a las reglas del marketing moderno –complejo, no autoexplicativo, confuso–, aumenten cada día más aquéllos que encuentran en él razones para generar cambios.

El uso de expresiones poco concretas, como "satisfacer necesidades" o "generaciones futuras", ha dado lugar a que encontremos pocos ejemplos en los que un determinado proyecto humano suscite acuerdos unánimes sobre su calificación de sostenible.

Ahondar en el significado del término lleva consigo determinar, en primer lugar, cuáles son las necesidades legítimas –ya no sólo básicas– de los habitantes del planeta; en segundo lugar, cuáles son las posibilidades de ofrecer este nivel de bienestar a un entorno cada vez más interrelacionado y de recursos limitados y, por último, experimentar sobre diferentes soluciones capaces de conquistar equilibrios entre necesidades y capacidades de forma perdurable.

El reto se supone de incalculables proporciones, sin embargo, el conocimiento que posee la sociedad de nuestro tiempo sobre las capacidades futuras del planeta y las condiciones de vida de sus habitantes, han hecho del modelo sostenible una aspiración irrenunciable.

El vector sostenible

Tras el término "desarrollo sostenible" subyace la definición conceptual de un modelo de desarrollo que va más allá del crecimiento económico. Esta nueva definición del modelo de desarrollo tiene en cuenta que las necesidades de las generaciones presentes y futuras[1] no se cubrirán si no conseguimos generar equilibrios perdurables que permitan, por una parte, conservar recursos naturales capaces de ofrecer salubridad, seguridad y crecimiento económico y que,

1. La incorporación del concepto de solidaridad intergeneracional introduce nuevas responsabilidades sobre el disfrute de los recursos de las generaciones actuales con respecto a las futuras, e invita a la planificación a largo plazo trascendiendo los ámbitos vitales, y por tanto los intereses particulares de aquéllos que toman las decisiones.

por otra, faciliten el acceso a sus derechos fundamentales como ciudadanos libres.

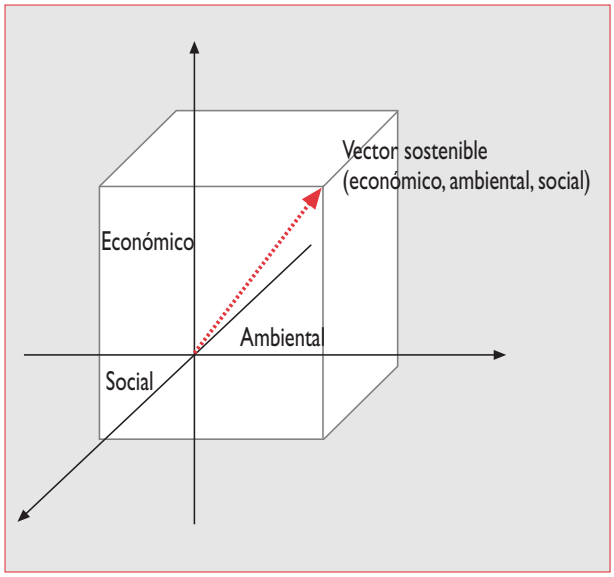
Esta visualización del desarrollo sostenible como la resultante de diferentes equilibrios tiene interesantes virtudes, ya que nos permite avanzar en la comprensión práctica del término, observando así que existen tres tipos de valores a preservar:

- *Valor económico*: Creación de riqueza con valor monetario intercambiable en el mercado.
- *Valor ambiental*: Creación de biodiversidad con valor de permanencia del equilibrio de los ecosistemas.
- *Valor social*: Facilidad de acceso a los derechos fundamentales, con valor de disfrute de los derechos del ser humano.

Dimensiones del vector sostenible

Un vector tiene cualidades de representación gráfica del significado de "desarrollo sostenible". Las tres dimensiones del vector –económica, social y ambiental– nos ayudan a pensar en el equilibrio al que se refiere el concepto. Cada individuo de una comunidad, en función de sus expectativas personales y las que desea para las futuras generaciones, tiene una idea del lugar ideal en el que debe encontrarse el equilibrio. De la misma forma, las comunidades se ponen de acuerdo para diseñar su propio modelo o el modelo propuesto por sus representantes, las regiones, los países, etc.

En éste, los individuos, las organizaciones, los Estados, etc., tienen un papel y lo desempeñan desarrollando asimétricamente las dimensiones del vector. Si, por ejemplo, una empresa antepusiera la dimensión económica a cualquier otra, de no existir contrapesos (legislación, presión de las organizaciones, etc.) el equilibrio se rompería produciendo descompensaciones que a veces pueden durar décadas. De la misma manera, si las organizaciones o las reglas impidieran que las empresas se desarrollaran, sería la dimensión económica la que se debilitara ya que las empresas se moverían a otros lugares y el equilibrio tampoco sería posible.



De esta forma podríamos decir que un modelo de desarrollo es sostenible si persigue el alcanzar un punto ideal resultante, "capaz de satisfacer las necesidades de las generaciones actuales, sin poner en peligro que las futuras satisfagan las suyas".

Las condiciones de partida y de equilibrio sostenible de cada comunidad en un territorio son diferentes. De esta forma, las comunidades con rentas muy bajas ubicadas en entornos muy ricos en biodiversidad precisarían de un grado más importante de desarrollo de la dimensión del valor económico, ya que la diferencia entre el valor económico del equilibrio sostenible y el actual es mayor que, por ejemplo, la diferencia en el valor ambiental. Por tanto, para este enclave, el programa de acción "más sostenible" sería el que desarrollara de forma prioritaria el crecimiento económico de la forma más inocua para el entorno ambiental.

Esta cuestión no está exenta de polémica. Las condiciones culturales y sociales de cada comunidad en un territorio hacen

que este punto "ideal" sea diferente, y que incluso cambie con el tiempo. Este aspecto es importante, ya que existen detractores del desarrollo sostenible que piensan que este modelo es pernicioso, en tanto en cuanto es utilizado como pretexto desarrollista o incluso como agente homogeneizador global del sistema de desarrollo occidental.

Por ello, debemos pensar que las comunidades deben definir su modelo ideal como se apuntaba ya en la definición del Programa 21, desarrollado en la Cumbre de Medio Ambiente y Desarrollo Humano celebrada en Río de Janeiro (Brasil) en 1992.

La traslación a instrumentos concretos como las Agendas 21 locales u otro tipo de instrumentos puede ser de utilidad. Se trataría del diseño de una variante del plan estratégico a largo plazo de una determinada comunidad, que tiene como objetivo servir de herramienta para que aquéllos que aspiran a la gestión pública propongan a sus ciudadanos las soluciones que les parecen más adecuadas.

Así diseñadas, las Agendas 21 deberían también poder servir para juzgar los resultados a largo plazo de los diferentes gestores públicos. Sin embargo, en los últimos tiempos hemos comprobado como éstas no se usan de forma adecuada y son muchas veces utilizadas por las administraciones para justificar programas de acción municipal a corto plazo, en lugar de guía madre para un avance adecuado.

El análisis de diferencia (*gaps*) entre las condiciones de partida y las condiciones sostenibles podría ser considerado como diagnóstico, y aquellas acciones que promovieran estos equilibrios se podrían considerar como promotoras de la sostenibilidad. Cuando hablamos de proyectos de desarrollo sostenible, entenderemos que son proyectos que permiten avanzar en la dirección del modelo y por tanto tratan de disminuir el diferencial entre la situación de partida o la práctica habitual y la situación ideal. El cálculo de esta línea de base nos debe permitir evaluar si un proyecto promueve el desarrollo sostenible, observando cómo influye ésta en su camino hacia el ideal sostenible diseñado.

El posprogresismo de Daniel Innerarity

Existe un número creciente de pensadores que ponen en cuestión la concepción actual de progreso. Un ejemplo podemos encontrarlo en el pensamiento del profesor Innerarity en su obra *La sociedad invisible*[2], premio Ensayo 2004. En este trabajo se plantea la crisis de la concepción clásica de progreso, donde éste era un porvenir planificado, desresponsabilizado, que descarga a los ciudadanos del difícil deber de elegir y de la responsabilidad personal, ya que la tecnología era capaz de solucionar todos los problemas.

En este progreso las cosas parecen hacerse sin los ciudadanos, basta con estar a la altura de los tiempos. Sin embargo, para Innerarity la responsabilidad por el futuro podrá volver a tensar la existencia humana que la fe en el progreso automático había trivializado. La cuestión de la responsabilidad frente a las generaciones futuras debería estar en el centro de lo que podría denominarse "una ética del futuro". Se trata de pasar de una responsabilidad de las relaciones cortas (Ricoeur) a otra cuya regla sea "las cosas más lejanas" (Nietzsche).

Daniel Innerarity es profesor de Historia de la Filosofía en la Universidad de Zaragoza.

El papel de los diferentes agentes sociales

En una comunidad, los distintos agentes tienen papeles diferentes y actúan de diferente manera sobre la resultante que hemos denominado "vector desarrollo". De esta forma, las empresas tienen como misión principal crear valor económico, aunque no únicamente, y se espera de ellas que refuercen la dimensión económica de la sociedad a la que sirven, en términos principalmente de renta.

Las ONG, por su parte, son una manifestación de la sociedad civil, organizadas con el fin de paliar subsidiariamente un determinado desequilibrio entre la situación a la que aspira y la actual. En este contexto, la sociedad civil promotora de la

2. Innerarity, D. (2004): *La sociedad invisible*, Espasa Calpe.

ONG no esperará que genere importantes rentas mientras que desarrolle su papel de forma adecuada y trate de paliar la situación en la medida de sus posibilidades.

Otros actores como las administraciones, la comunidad académica, los medios de comunicación o magistrados del tribunal de la zona, desarrollan un papel –y por tanto son responsables solidarios– de la resultante del "vector desarrollo" actual de la comunidad.

Para ayudarnos a visualizar la importancia de esta acción conjunta y sinérgica emplearemos el estudio de escenarios, desarrollado en el año 1998 por el Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sostenible[3], junto a la unidad de inteligencia del Royal Dutch/Shell, el cual nos permite observar el papel de cada actor en el diseño del futuro. En este modelo existían tres concepciones:

- *Escenario de la inactividad o de la rana*. En este escenario no se identificaba el punto de sostenibilidad como aspiración colectiva y el desarrollo quedaba supeditado a la generación de rentas, ignorando las consecuencias de ésta. En este escenario, al igual que una rana en una olla al calentarse el agua, la humanidad se iría adaptando a una situación global cada vez más insostenible hasta sucumbir. No olvidemos que la especie humana es una de las más preparadas para la adaptación al entorno y por ello somos capaces de vivir más personas en un lugar donde el aire es cada vez más sucio, el suelo está más contaminado, hay menos agua y más insalubre, etc., creyendo que nuestra calidad de vida y consumo aumentan, hasta desaparecer.

- *Escenario geopolítico*. La humanidad visualiza el punto hacia donde tiene que caminar; sin embargo, para poder caminar en dicha dirección se precisan reglas globales y organizaciones que las hagan cumplir. Esta misión se deposita en legisladores globales. En este escenario existe un juego al que todos debemos jugar y las reglas son claras. Un "metagobierno", o gobierno global, bajo parámetros democráticos, es valedor de que los diferentes países se alineen en torno a dichas reglas y establece las compensaciones para poder generar un desarrollo sostenible global.

- *Escenario jazz*. Cada uno de los actores sociales persigue la misma meta desarrollando cada uno su función de forma eficiente y responsable. En este escenario nos comportamos como los músicos que interpretan por separado su partitura, pero el resultado de la unión es armónico, como en una banda de jazz. De esta forma cada uno de los agentes trata de "acompasarse" con el resto, manteniendo su propia identidad como instrumento "social".

Estos escenarios desean poner de manifiesto un segundo reto: una vez descubierto el punto al que deseamos ir, cuál es la forma más eficiente de lograrlo.

ⓘ Puede encontrar más información sobre el proceso de elaboración de estos escenarios en *www.shell.com* y en *www.wbcsd.org*

Necesidad de afinar la orquesta

Las utopías comienzan siempre definiendo ideales y aspiraciones, y terminan generando una discusión acerca de qué entendemos por realidad, qué es posible y cuáles son nuestros márgenes de acción (Innerarity, 2004).

El aporte al desarrollo sostenible de un determinado proyecto/agente, difiere dependiendo del análisis de la situación de partida. En comunidades ricas –económicamente hablando– nos encontraremos con la dimensión económica más desarrollada y se precisará de proyectos de sostenibilidad que refuercen su equilibrio ambiental y/o social. En comunidades con importantes recursos naturales, pero con escasos recursos económicos y calidad de vida, promoverán el desarrollo sostenible aquéllos que generen crecimiento y equidad, conservando el delicado equilibrio del entorno.

3. Estudio disponible en *www.wbcsd.org*

Siguiendo con el símil de la orquesta de jazz, los músicos, como agentes de transformación, acompasan su actuación de manera diferente en cada momento y lugar. No precisan partitura, pero deben estar atentos a la evolución de sus compañeros de grupo –obviamente partes interesadas– para que la actuación conjunta se muestre armoniosa.

De esta forma, los agentes que operan en los mercados, las administraciones, las ONG o los ciudadanos como consumidores y usuarios de bienes, tienen responsabilidades en el diseño final. Un diseño sostenible en el que parece que nadie se encuentra al mando ya que, como dice de nuestro tiempo Freeman, "*nobody is in charge*" (nadie está al mando ni es único culpable o benefactor), sino que es la interacción –nuestra banda de música– la que produce la música resultante.

De ahí la importancia de la acción conjunta de los agentes sobre el terreno, acciones coordinadas de dos o más agentes que permiten resultados que conllevan una producción de bienestar sostenible de mayor velocidad. Procesos catalizados por agentes complementarios trabajan conjuntamente, desarrollando dimensiones de la sostenibilidad.

Los partenariados fueron uno de los principales logros de la Cumbre Mundial de Desarrollo Sostenible celebrada en Johannesburgo en 2002[4]. En dicha Cumbre se observó por primera vez a todos los agentes como parte de la solución, en lugar de causa de problemas. Fue de especial interés el protagonismo que tuvo el mundo de los negocios. El cambio se produce cuando se establece un clima de confianza mutua, en el que las empresas son percibidas no como la causa de los problemas sino como importantes fuentes de soluciones, por parte de las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales.

Desde la Cumbre Mundial de Desarrollo Sostenible se han desarrollado numerosas iniciativas que tratan de aunar esfuerzos de diferentes agentes sociales, con el fin de trabajar coordinadamente en modelos de desarrollo sostenible. Muchos de ellos se citan en este Cuaderno, pero en este punto debemos destacar la iniciativa del Consejo Mundial para el Desarrollo Sostenible y su Comisión de desarrollo de enclaves sostenibles (*sustainable livelihoods*). En las páginas relativas a esta Comisión se puede encontrar un interesante compendio de iniciativas conjuntas (*www.wbcsd.org*).

En septiembre de 2005 y 2007 tuvieron y tendrán lugar las revisiones de los acuerdos alcanzados para la consecución de los objetivos del milenio y de la Cumbre Mundial de Desarrollo Sostenible de Johannesburgo y se podrán observar los progresos realizados en este campo. Ambos eventos se podrán seguir en *www.un.org*

4. Denominados "acuerdos tipo II", los partenariados entre Gobiernos y actores de la sociedad civil, incluidas las empresas, se han desarrollado relativamente. Ejemplos de partenariados se pueden encontrar en las páginas resumen de la Cumbre Mundial de Desarrollo Sostenible en *www.un.org*

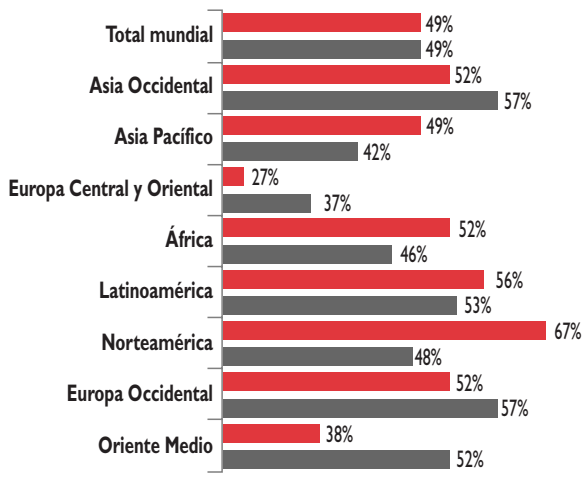
Significado empresarial del concepto "sostenible"

La empresa como "unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos", ha venido siendo el centro neurálgico del poder empresarial y la fuente de riqueza de las naciones. En esta definición dada por la Real Academia Española se le otorga a la unidad empresarial un papel meramente lucrativo, concepto sujeto a cambio en base a la situación actual en la que se ha visto inmerso. Dicho cambio ha traído consigo el análisis de la posición empresarial frente a las economías del mundo y su papel en el progreso económico y social de los países.

Cambios en el entorno competitivo

Muchos factores han cambiado en los últimos tiempos: la competencia se ha incrementado notablemente, y han descendido las posibilidades de creación de ventajas competitivas persistentes. La generalización del capitalismo popular –donde los fondos de pensiones de todos nosotros mueven ya casi una cuarta parte del mercado mundial de acciones bursátiles–, la necesidad de la marca para gozar de confianza –véase el fenómeno de las franquicias–, la liberalización de los mercados, el espectacular aumento del tamaño de las grandes compañías, unidos al vertiginoso desarrollo de los medios de comunicación globales –la conectividad que permite hacer una difusión global de cualquier hecho de una parte a otra del planeta, etc.–, han promovido que el mundo de los negocios y las empresas forme parte de la cotidianeidad y, en consecuencia,

¿Tienen las corporaciones demasiado poder y responsabilidad o sólo responden a las presiones del entorno?



Según este estudio realizado por el Foro Económico Mundial (World Economic Forum), los ciudadanos europeos piensan que las empresas tienen hoy demasiado poder y responsabilidad, mientras que los norteamericanos creen que éstas responden a las presiones de terceros.

ⓘ Para encontrar más información sobre este estudio consulte la sección de responsabilidad corporativa en *www.wef.org*

deba atender a expectativas de colectivos cada vez más amplios.

Se habla de compañías que no tienen patria definida, que responden a intereses que el ciudadano común que compra sus productos, trabaja en ellas o se encuentra en los alrededores no comprende, pero que cada vez se encuentra más convencido de que su poder y, por tanto, sus responsabilidades son paulatinamente mayores.

En definitiva, algunas empresas han alcanzado un crecimiento que muchos tildan de especulativo, y que llegó a su momento más álgido en el cambio de siglo con el estallido de las empresas tecnológicas y los escándalos financieros, lo que ha dado lugar a mirar con lupa cualquier acción llevada a cabo por las empresas en cualquier parte del mundo.

Facturación de las principales empresas del mundo

Facturación anual en millones de dólares	
Wal-Mart Stores	287.989,00
BP	285.059,00
Exxon Mobil	270.772,00
Royal Dutch/Shell Group	268.690,00
General Motors	193.517,00
Daimler Chrysler	176.687,50
Toyota Motor	172.616,30
Ford Motor	172.233,00
General Electric	152.866,00
Total	152.609,50
ChevronTexaco	147.967,00
ConocoPhillips	121.663,00
Repsol YPF	44.857,50
Telefónica	38.188,00
Santander Central Hispano	31.803,60
Endesa	21.969.80
BBVA	21.335,50
Cepsa	15.650,00
ACS	14.152,90
Iberdrola	12.828,80

Fuente: *Fortune*, 25 julio 2005

Producto Interior Bruto 2001 en millones de dólares	
Austria	255.900,00
Grecia	226.000,00
Suecia	255.400,00
Suiza	251.900,00
Portugal	188.775,00
Noruega	183.000,00
Dinamarca	174.400,00
Finlandia	151.200,00
Marruecos	134.600,00
Irlanda	126.400,00
Eslovenia	39.410,00
Costa Rica	37.970,00
Paraguay	29.930,00
Lituania	26.530,00
Honduras	18.790,00

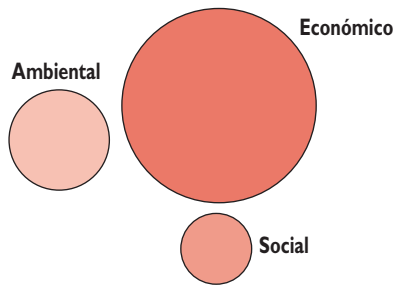
Fuente: *Banco Mundial 2005*

Si comparamos la facturación de las principales empresas del mundo, nos encontramos con que su facturación es equivalente al producto interior bruto de países de gran tamaño. Los bancos españoles, por ejemplo, tienen comunidades de clientes superiores a la población española.

Nuevas preocupaciones, nuevas responsabilidades

Esta situación ha dado como resultado que las empresas diseñadas bajo cánones de principios del siglo XX, hayan experimentado una lenta pero sensible transformación. Sus gestores, centrados en la búsqueda del beneficio económico para los accionistas, han visto cómo la conciencia ciudadana ha sido paulatinamente recogida por los estamentos políticos, transformando ésta en normativas y legislaciones que tratan de equilibrar el rendimiento obtenido con la preservación de derechos, primero de los trabajadores y posteriormente de otros partícipes sociales.

Ámbitos de preocupación de las empresas hasta la segunda mitad del siglo XX



En la figura se representa cómo las responsabilidades se encuentran inconexas en esta fase de evolución empresarial. Las externalidades negativas que produce la búsqueda del progreso económico se cubren mediante gastos e inversiones no productivas.

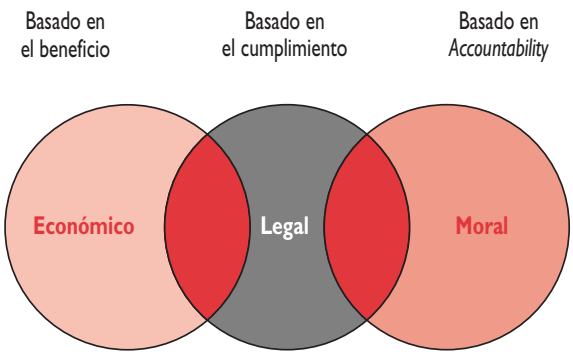
Hoy podemos decir que esta primera generación de empresas, que buscan a cualquier precio el rendimiento económico de las actividades que realizan, poseen un valor inferior al de aquéllas que respetan la legislación. Cumplir la legislación es hoy un estándar de gestión. Los accionistas saben que no cumplir las reglas del juego pone en riesgo grave sus inversiones.

Esto se ha visto agravado por la madurez de muchos mercados, en los que la captura de ventajas competitivas se hace cada vez más difícil. En esta búsqueda hallamos nuevos

empresarios que encuentran nuevas formas de compromiso con la sociedad, que tratan de poner en valor activos más difíciles de imitar. Dichas formas de compromiso se basan en expectativas de nuevos grupos, que buscan en la empresa una mayor implicación en la transformación positiva –sostenible– de las sociedades en las que operan.

Otros, por el contrario, encuentran el mismo camino buscando minorar riesgos que aparecen en sus negocios, fruto de una mayor presión sobre los recursos o el acceso a derechos de aquéllos con los que están en relación. Éstos son sabedores de que sus responsabilidades no se ventilan sólo en los juzgados, sino que se encuentran bajo el escrutinio público y el sumarísimo juicio de la opinión pública, y buscan por ello nuevas formas de evaluar los riesgos e incorporar sistemas de detección temprana.

¿Qué ha cambiado?



El foco de los gestores ha evolucionado, durante la segunda mitad del siglo XX, de la atención única al deseo de los accionistas de aumentar sus dividendos, a la necesidad de contar con las reglas del entorno, en donde una normativa cada vez más madura hacía que las empresas no se adueñaran con relaciones oportunistas de los recursos adyacentes. En los últimos años, las empresas son conscientes de la necesidad de rendir cuentas de su comportamiento a nuevos propietarios del valor de las mismas. En esta situación, el juicio de la opinión pública es implacable y diario. En la actualidad clientes, trabajadores, administradores, proveedores, etc. con múltiples fuentes de información evalúan el comportamiento y actúan en consecuencia. Sus decisiones forman parte del valor de la compañía.

En la economía de la atención todos los actores sociales se afanan por desempeñar un papel que se considere relevante. Una empresa que extraiga un recurso natural valioso, sabe hoy que su valor no sólo reside en sus clientes y en el beneplácito de sus accionistas. La capacidad para operar en el futuro o de ampliar su negocio de forma territorial, dependerá de la confianza que tengan los gobiernos y las comunidades locales en que su actuación sea correcta, es decir, sostenible.

Del mismo modo, otras empresas en las que la mano de obra es el factor riesgo de su negocio, han aprendido que la forma de continuar creciendo es establecer partenariados con las comunidades locales que les permitan desarrollar las sociedades en las que fabrican sus productos.

Los negocios del nuevo siglo

El concepto de desarrollo sostenible se fundamenta, entre otras cosas, en la búsqueda de equilibrio entre las sociedades con distinto grado de desarrollo, siempre que adaptemos nuestro objetivo a las necesidades de las economías emergentes, en las que el mercado aún está por explotar. C.K. Prahalad sostiene en su artículo *Selling for the poor* el gran número de posibilidades que nos ofrecen los países en vías de desarrollo de abrir nuevos campos de negocio para las empresas. La dificultad se encuentra en la adaptación de los productos a las necesidades de los países y a los precios de los mismos. Para ello es necesario investigar y desarrollar modificaciones de los productos ofertados con el fin de que sean asequibles para la sociedad en la que deseamos abrir el mercado.

Uno de los casos ilustrativos es el de la compañía Grameen Telecom´s. El éxito de su operación reside en la necesidad de conectar las zonas rurales de Bangladesh a través de telefonía móvil, mediante el partenariado con empresarios locales como franquicias del negocio. El éxito del negocio residió en la participación de los empresarios locales, en su mayoría

mujeres que, a través de un préstamo de Grameen Bank, pudieron comprar los teléfonos a los cuales acudían los habitantes para realizar las llamadas que antes conllevaban un traslado.

Hay que destacar que Bangladesh es un país exportador, y la necesidad de comunicarse con los clientes que se encuentran en otros continentes es fundamental para su desarrollo. El acceso a la telefonía ha supuesto para los empresarios de la zona no sólo un aumento en las comunicaciones con sus clientes, sino el acceso a mejores precios en la obtención de productos.

Existen nuevas responsabilidades empresariales que son, cada vez más, puestas de manifiesto. Ya no sólo es importante la rentabilidad económica sino la forma de conseguirla y de contribuir al desarrollo de las comunidades donde se opera.

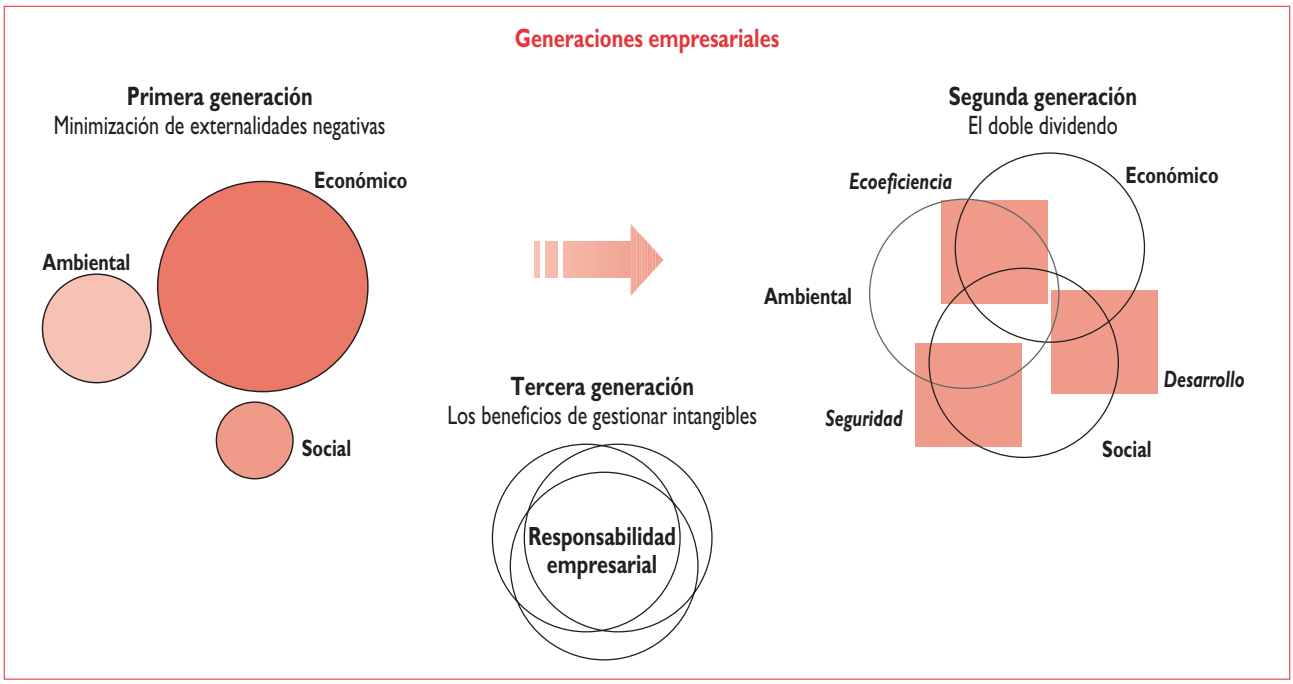
ⓘ Puede encontrar más información sobre experiencias de este tipo en *www.digitaldivide.org*

Buscando la confianza

"Las empresas no pueden tener éxito en sociedades que fracasan", Björn Stigson, Presidente del Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD).

Con esta frase, el Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sostenible establece un argumento principal para promover la implicación de la comunidad de negocios en el movimiento a favor de hacer posible un desarrollo sostenible. La implicación de las empresas en la mejora de la calidad de la vida de las comunidades en las que desarrollan sus negocios es un factor de éxito real.

Las empresas son buenas para el desarrollo sostenible y el desarrollo sostenible es bueno para los negocios, y un claro ejemplo es la multitud de índices bursátiles que publican sus resultados. Pertenecer a ellos equivale a un seguro a largo plazo para los accionistas.



Esta nueva forma de empresa es una nueva forma de capitalismo evolucionado –Capitalismo 2.0– que vincula a las empresas con agentes sociales que tienen otros intereses diferentes –que no contrapuestos necesariamente– al crecimiento económico de la empresa. Supone una forma de realizar negocios seguros, cuya supervivencia a largo plazo esté garantizada.

Con el fin de que las agendas de las empresas –de marcado carácter económico– y las de otros actores sociales –denominados "partes interesadas", "grupos de interés" o "*stakeholders*"– sean no sólo compatibles sino sinérgicas, las empresas han visto en el desarrollo sostenible un concepto de gestión de gran utilidad.

Las empresas han comenzado a ser conscientes de los beneficios derivados de poner en marcha estrategias que piensan en el bienestar de la sociedad a la que sirven, han visto en el concepto "desarrollo sostenible" una fuente de ventajas competitivas persistentes, que se apoyan en los beneficios que aportan a las dimensiones deficitarias del vector sostenibilidad.

Estos beneficios pueden ser observados a corto o a largo plazo. En la mayor parte de los casos, cuando hablamos de beneficios a corto plazo de la aplicación de estrategias de sostenibilidad estamos hablamos de gestión del riesgo. Es la identificación y correcta gestión de los intangibles lo que ofrece a las empresas la posibilidad de tener una mayor ventaja competitiva frente a los agentes cambiantes del mercado.

La correcta definición de la estrategia en la empresa permite evitar desequilibrios en el vector sostenible, desequilibrios que darían lugar a conflictos que pueden ocasionar problemas para seguir operando en una zona o problemas reputacionales con graves consecuencias. A largo plazo, los beneficios económicos son consecuencia clara de una gestión sostenible; la implicación con la sociedad en la que se opera, la eficiencia en la gestión de los recursos o condiciones laborales atractivas, son factores de éxito claros que generan nuevas oportunidades de negocio y diferenciación.

El carácter local del desarrollo sostenible

La extensión de la responsabilidad empresarial a lo largo de la cadena de valor es real. Eslabones lejanos en la geografía forman parte principal del negocio como nunca antes había sucedido. Desde una pequeña empresa hasta la mayor de las multinacionales son pocas las empresas capaces de abstraerse a este fenómeno. Podemos poner el ejemplo de un pequeño taller de reparación de electrodomésticos, una tienda de alimentación o una franquicia textil y en ellos seguro que encontramos que la mayor parte de los bienes con los que negocian han sido fabricados a varios miles de kilómetros y, al igual que su personal, cada vez son más diversos en su procedencia.

Si tenemos que hablar de la empresa que trabaja por un desarrollo sostenible, tendremos que considerar el "efecto mariposa" de la acción de las empresas cuando actúan en el mercado. Sin embargo, el enfoque sostenible se pierde a medida que se va aumentando el ámbito espacial considerado. De esta forma, cuando ampliamos el foco, las dimensiones del desarrollo sostenible emergen cada vez más complejas y por ello precisamos que las acciones/programas posean necesariamente las tres dimensiones (económica, social y ambiental) para poder ser consideradas externamente como sostenibles. No debemos olvidar que las acciones se consideran sostenibles en función del entorno y de las necesidades del mismo. Por ello, la acción social de una empresa en un lugar determinado puede ser parte de una estrategia de sostenibilidad amplia que englobe otras acciones en otros lugares y, una vez analizadas las dimensiones del vector sostenibilidad de la comunidad local objeto, se considera que dicha acción es la más adecuada para impulsar el equilibrio sostenible en ese entorno en particular.

El comportamiento sostenible de una organización es la suma de sus comportamientos sostenibles en cada una de las comunidades en las que opera, no de la acción indiscriminada en lo que consideramos dimensiones del desarrollo sostenible.

Importancia para las pequeñas empresas

La realidad local del desarrollo sostenible hace muy apropiada su consideración desde el punto de vista de las pymes. Estamos acostumbrados a pensar que la responsabilidad corporativa es un movimiento reservado para las grandes empresas cuando, sin embargo, éstas se sustentan en el tejido de las pequeñas y medianas.

Eslabón local de grandes ciclos de producción

Debemos considerar que la reputación y el comportamiento sostenible de muchas empresas se encuentra en manos de pequeñas empresas que manufacturan sus productos, los distribuyen, los envasan, e incluso los producen o reciclan. Empresas que forman parte de la cadena de valor de grandes ciclos productivos, pero que localmente son motores de desarrollo especialmente valiosos. Un número creciente de pymes está poniendo en valor en las licitaciones de contratos su capacidad de disminuir riesgos para la empresa cliente, riesgos que podrían venir derivados de incumplimientos laborales o prácticas ambientales incorrectas. Pequeñas empresas capaces de reforzar el compromiso y los valores de sus clientes.

Pymes innovadoras

La capacidad de innovación es un activo que parece no ser considerado cuando se habla de pequeñas y medianas empresas. Las capacidades de los pequeños negocios para plantear soluciones de mayor eficiencia que los sistemas estandarizados son de gran interés, especialmente cuando se trata de mejoras en el servicio o en la explotación de recursos locales. Podemos encontrar casos de este tipo en experiencias clásicas como el turismo rural, pero también de exitosas experiencias en servicios financieros a través de microcréditos a emprendedores locales, determinados sistemas de franquicias o nuevos servicios de reciclado y reutilización.

Ventajas competitivas

La captura de ventajas competitivas sostenibles a corto plazo se encuentra, básicamente, en la capacidad de la empresa de asociar la promesa de beneficio futuro. Por tanto, la capacidad de captura es directamente proporcional al tamaño del intangible. Muchas empresas pequeñas piensan que su intangible es muy pequeño, sin embargo esto no es así. Una cantera que explota recursos naturales, o una explotación agraria intensiva en mano de obra, tienen un intangible reputacional elevado. Un ejemplo de ello se puede encontrar en las campañas de boicot de determinados productos agrícolas españoles por parte de grandes clientes centroeuropeos, bajo acusaciones de empleo de mano de obra no regular. La capacidad de relación con el entorno de éstas o su conocimiento de las expectativas de aquellos grupos de interés que forman parte del valor son, entre otras características, parte fundamental de la continuidad y crecimiento del negocio de las pymes, siéndoles totalmente aplicables los principios básicos que se relacionan en este Cuaderno.

Buscando lo importante

Cuando creíamos conocer todas las respuestas, nos damos cuenta que han cambiado las preguntas.
Mario Benedetti

Uno de los fundamentos que hemos manejado es la cercanía al territorio del concepto sostenible y, por tanto, podríamos decir que es en verdad un concepto real a nivel local. En consecuencia, las organizaciones que trabajan por un desarrollo sostenible, lo hacen en tanto en cuanto contribuyen al equilibrio de los entornos locales de las sociedades en las que trabajan.

La primera dificultad con la que se encuentran las compañías es conocer dónde se encuentra el equilibrio sostenible de los lugares en los que operan y, por tanto, sus principales responsabilidades/oportunidades para promoverlo y las ventajas competitivas que van a derivar de este movimiento.

Para este ejercicio las empresas utilizan lo que denominaremos un *proxy*, una iniciativa puente que le permite identificar riesgos y oportunidades de carácter general a través de una guía o principios normalmente impulsados por instituciones internacionales, de las cuales hablaremos más adelante (Pacto Mundial, Global Reporting Initiative, etc.).

El uso de este tipo de herramientas es importante pero, sin embargo, no es capaz de capitalizar ventajas para las empresas y éstas necesitan avanzar de una forma analíticamente más precisa, a través de la identificación y caracterización de aquellos aspectos que realmente se deben considerar riesgos de la extensión de la responsabilidad y, por tanto, influir en el presente y en el futuro de las condiciones de vida de las sociedades a las que sirven.

Los aspectos de la responsabilidad corporativa que generan riesgos deben estar integrados en los sistemas de gestión de la compañía.

Por otra parte, existen otros aspectos que generan oportunidades y refuerzan las ventajas competitivas de las empresas, y éstas precisan un enfoque estratégico y no de gestión. Para ello se hace necesario incorporarlos al proceso de planificación al igual que otros elementos del entorno.

Los aspectos de la responsabilidad corporativa que generan oportunidad deben estar integrados en la planificación estratégica de la compañía.

La construcción de indicadores debe permitir enriquecer los sistemas de gestión que actualmente tenga la compañía, al mismo tiempo que la estrategia. Por ello comenzaremos por identificar, mediante una sistemática probada, los aspectos que son realmente importantes para la compañía, desde el punto de vista del riesgo y la oportunidad que éstos generan.

Riesgos y oportunidades

Definimos como "material" aquella información que de ser omitida, no conocida, o errónea podría conllevar interpretaciones equivocadas acerca de cuál es el comportamiento de una organización, y por tanto influir negativamente en las conclusiones, decisiones y valoraciones que puedan hacer sobre ella determinados grupos de interés, como es el caso de los accionistas. Esta influencia puede sobrevenir debido a no disponer de información con exactitud suficiente, o debido a que un suceso desconocido, incluso para los gestores, ponga a la empresa en peligro. La materialidad, así entendida, nos llevaría a pensar en cuáles de los aspectos de la responsabilidad empresarial podrían ser capaces de influir de esta forma significativa.

La determinación de la materialidad –entendida como relevancia contingente– es el proceso estratégico clave del diseño sostenible de la organización. Permite observar el entorno y ofrece información para el diseño estratégico.

Deberíamos identificar, por tanto, en primer lugar, aquellos aspectos materiales de la responsabilidad empresarial que podrían ser considerados como riesgos. No debemos olvidar que esta influencia podría provenir de la no consideración o de su incorrecta evaluación. En la evaluación del riesgo existen tres conceptos fundamentales: el tipo de peligro, la frecuencia y el suceso iniciador. Cuando hablamos de responsabilidad empresarial, ¿podemos tener claro cuáles son las fuentes de peligro?

Por otro lado, la identificación de aspectos materiales nos ayuda a conocer y estudiar también oportunidades empresariales de la responsabilidad corporativa.

En ambos casos –riesgo y oportunidad– nos encontramos con un problema principal: el fenómeno de la acotación de las organizaciones. Esto supone que las empresas, en su mayor parte, no se encuentran preparadas para evaluar los riesgos e identificar las oportunidades, debido principalmente a que la responsabilidad empresarial no entiende cómo se organizan las empresas sino cómo éstas funcionan.

Este fenómeno es bastante común. El departamento de recursos humanos trabaja más pendiente de los recursos que de los humanos, el de medio ambiente, más del medio que del ambiente, el de satisfacción de clientes se centra más en la métrica que en los clientes, etc. A las organizaciones les cuesta mirar qué está pasando fuera y luego ver cómo mejorar dentro.

Consecuencia de la acotación es la incomunicación entre diferentes departamentos. La responsabilidad empresarial trasciende estas fronteras departamentales y debe poner a funcionar a órganos de la empresa más allá de la organización actual que ésta tiene. Es una gran barrera, pero uno de los

Guía de identificación de los riesgos éticos, sociales y ambientales

El creciente interés suscitado por la responsabilidad corporativa y el buen gobierno ha llevado a múltiples bancos de inversión a la necesidad de proporcionar a sus inversores información acerca del comportamiento social, ambiental y ético de las empresas en las que van a depositar su inversión.

Claro ejemplo de ello es ABI, que considera que el análisis de estos criterios supone un *benchmark* muy adecuado para analizar el nivel de desarrollo del concepto en las empresas objeto de inversión. Se recomienda el uso de la norma AA 1000 con objeto de conocer las expectativas y necesidades de las partes interesadas asociadas a la empresa.

Entre los criterios de ABI existen recomendaciones para el control de los riesgos derivados de las actividades de la empresa, así como otras destinadas al contenido de los informes anuales de las empresas.

ⓘ Puede encontrar más información sobre la iniciativa en *www.abi.org.uk*

Fuente: *ABI*

importantes primeros beneficios que obtienen las organizaciones.

Para organizarnos debemos saber en qué aspectos debemos fijarnos, cuál sería la forma de elaborar un diagnóstico de la situación que nos permitiera conocer los aspectos que realmente son materiales. Este diagnóstico nos debería permitir, además, evaluar los riesgos de una forma apropiada e identificar las oportunidades más afines a nuestra organización.

Para este camino son de gran ayuda iniciativas globales que establecen principios, o guías que permiten evaluar los aspectos significativos de la responsabilidad empresarial. De esta forma, quien desea iniciar el camino tiene en estos documentos una importante ayuda para conocer su comportamiento y compararlo con su entorno.

Estas iniciativas pueden ser de gran ayuda para realizar un diagnóstico inicial, y muchas empresas comienzan su andadura en la integración de criterios sostenibles en sus políticas mediante la realización de memorias o informes de desarrollo sostenible, responsabilidad social, responsabilidad corporativa, etc.

Iniciarse mediante estos ejercicios tiene una ventaja importante, ya que permiten ser impulsados de forma unilateral por departamentos de la compañía, como pueden ser las unidades de medio ambiente –evolucionando desde la realización de informes ambientales–, los departamentos de comunicación –evolucionando desde los informes sociales o anuales–, de recursos humanos –que tratan de poner en valor los programas que realizan–, etc.

Iniciativas de responsabilidad social empresarial

SA 8000	Norma de Responsabilidad Social interna. *www.cepaa.org*
Modelo EFQM	Modelo de calidad total para empresas promovido por European Foundation for Quality Management. *www.efqm.org*
AA 1000	Norma de principios para el aseguramiento de la información no financiera. *www.accountability.org.uk*
UN Global Compact	Iniciativa de las Naciones Unidas de adhesión voluntaria a los 10 principios. *www.unglobalcompact.org* o *www.pactomundial.org*
Ethical Trading Initiative	Iniciativa que trata de establecer códigos de conducta para el desarrollo de mejoras de las condiciones de trabajo de las cadenas de proveedores. *www.ethicaltrade.org*
Global Reporting Initiative (GRI)	Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad. *www.globalreporting.org*
Dow Jones Sustainability Index FTSE4Good	Selectivos de valores de empresas que han sido evaluadas como sostenibles. *www.sustainability–indexes.com* *www.ftse.com/ftse4good/index.isp*
Transparency International	Organización que trata de mejorar las condiciones de transparencia de los mercados y fortalecer las instituciones. Ver iniciativas como EITI. *www.transparency.org*
EBI	Empresas del sector petrolífero que tratan de disminuir el impacto de las labores de exploración y producción. *www.theebi.org*
GEMI	Iniciativa norteamericana que ha desarrollado numerosas herramientas de diagnóstico y ayuda para empresas que tratan de comenzar en este camino. *www.gemi.org*
WBCSD	Asociación global de grandes corporaciones que buscan avanzar en el compromiso sostenible empresarial a través del debate y la acción conjunta. *www.wbcsd.org*
Ethos	Instituto brasileño promotor de experiencias empresariales en coordinación con el tejido social donde se desarrollan. *www.ethos.org.br*

Una vez que el proceso se inicia, este primer impulso hace necesaria la participación de otros departamentos y, por tanto, la puesta en marcha de mecanismos de colaboración para la obtención de la información, con los beneficios que esto conlleva, con el fin de romper el "acotamiento" organizativo.

Estos ejercicios nos permiten evaluar riesgos y oportunidades de las organizaciones de forma genérica y corporativa. Sin embargo, hemos referido que el papel sostenible de las organizaciones se produce a nivel local y está muy vinculado a la actividad de la empresa. Por ello es necesario:

- Identificar localmente los riesgos que conlleva para mi empresa no contribuir o impedir el desarrollo sostenible de las comunidades en las que opero.

- Identificar las ventajas competitivas de carácter persistente que me otorgan diferenciación en el panorama competitivo.

Cómo identificar los aspectos materiales de la responsabilidad corporativa

Hemos asistido durante los últimos años a una profusión de estándares y guías que han ayudado, como hemos visto, a comenzar a organizar estos aspectos en la empresa. Sin embargo, ahora nos encontramos con que esta profusión ha generado necesidades en las empresas que no parecen estar alineadas con la estrategia de las compañías.

Si la compañía no trabaja en el desarrollo de sus relaciones sostenibles y éstas no enriquecen el posicionamiento estratégico de las organizaciones, los indicadores que se diseñen no tendrán utilidad ya que terminarán por desaparecer al no encontrarse ligados a las variables del negocio de la compañía.

Iniciativas con mayor grado de implantación por los Consejeros Delegados

Fuente: *Banco Mundial*

La sistemática de la materialidad de los aspectos de la responsabilidad corporativa ha sido desarrollada por diferentes autores hasta la fecha. Por la novedad que propone, adaptamos para este Cuaderno los recientes trabajos, llevados por Accountability en desarrollo de la norma AA 1000[5].

Impactos directos del incumplimiento actual de la norma

Se trata de aspectos no financieros que se encuentran directamente relacionados con incumplimientos conocidos o desconocidos de la normativa existente, o de aplicación a corto plazo. Ejemplos de ello tendríamos en el análisis de la afección a la organización de una directiva de suelos contaminados, la entrada en vigor del comercio de derechos de emisión, etc.

5. Consultar *www.accountability.org.uk*. La comisión de responsabilidad social de AECA ha publicado en el mes de mayo de 2005 un documento sobre esta materia que puede ser consultado en *www.aeca.es*

Por el lado social deberíamos tener en cuenta, por ejemplo, incumplimientos en la contratación de personal o en sus condiciones laborales.

Un ejemplo claro lo tenemos en la obligatoriedad en España de emplear un 2% de discapacitados, o generar compras a organizaciones que los empleen por valor equivalente. Otros ejemplos los podemos encontrar en la normativa ambiental, la normativa de prevención de riesgos laborales, etc.

Estos aspectos han existido siempre y no son nuevos. Están vinculados a normas existentes, tienen responsabilidad limitada, se pueden identificar y cuantificar económicamente y generan riesgos/oportunidades a corto plazo.

Nuevos tiempos y responsabilidades ATCA

Alien Tort Claims Acts (ATCA) es una norma de protección frente a los abusos laborales de las corporaciones. Trata de detectar situaciones de tortura, raptos, maltrato físico, trabajos forzados y un largo etcétera. Esta ley tiene una antigüedad de dos siglos y ha sido de mucha utilidad en los tribunales de Estados Unidos para la defensa de situaciones abusivas en el entorno laboral.

ⓘ Más información sobre Alien Tort Claims Act en *www.globalpolicy.org*

Más allá de la legislación

En noviembre de 2004, la firma Sustainability ha editado junto con otras organizaciones *The Changing Landscape of Liability*. En esta publicación se analizan cómo los tradicionales riesgos derivados de la normativa han adquirido nuevas formas, hacia las que existe poca familiaridad por parte de las empresas. Este análisis describe dos tipos de responsabilidades *liabilities*: por una parte, las *hard*, ligadas a los incumplimientos de obligaciones locales, nacionales o internacionales; por otra, las *soft*, que se encuentran vinculadas a las expectativas morales y éticas de las partes interesadas y de qué forma el negocio se encuentra expuesto a éstas.

Existe una creciente convergencia entre ambas responsabilidades y para ello analiza cuatro casos especialmente interesantes: el cambio climático, la obesidad, los derechos humanos y el legado de las empresas.

Un mensaje clave de esta investigación es que el largo debate sobre la necesidad de requerimientos voluntarios y obligatorios se puede considerar de forma creciente como limitado al ámbito académico. Nosotros vemos cómo en muchas áreas los aspectos *hard* y *soft* de la responsabilidad están convergiendo y entremezclándose. Los estándares de RSC (Responsabilidad Social Corporativa) están progresivamente cambiando desde códigos de conducta voluntarios hacia regulación y legislación. La responsabilidad moral de las empresas está siendo usada en los tribunales de la opinión pública. El cumplimiento legal es, en esencia, un peaje de entrada para las compañías que están haciendo negocios en cualquier lugar del mundo. Sin embargo, el cumplimiento legal no será suficiente en el futuro. Las compañías que se empeñen en el cumplimiento técnico de las normas sucumbirán en los juzgados de la opinión pública, aunque tengan éxito en los verdaderos juzgados. Por el contrario, es preferible un enfoque proactivo, firmemente basado en un profundo entendimiento de las expectativas emergentes para un comportamiento responsable.

Impactos directos del incumplimiento de los códigos y principios firmados

Las empresas se encuentran adheridas a multitud de códigos y principios que en ocasiones son firmados por los beneficios mediáticos que éstos conllevan, pero no se conoce si se cumplen o no por parte de la organización firmante.

Estas adhesiones pueden generar incumplimientos materiales que suponen riesgos importantes para la credibilidad de la empresa. Es necesario tenerlos en cuenta y establecer sistemas que permitan identificar los requerimientos y monitorizarlos.

Otro ejemplo es el establecimiento de códigos de conducta y principios de acción. Escasas son las organizaciones que han establecido sistemas para el seguimiento del cumplimiento de códigos de conducta. Estos aspectos son, asimismo, materiales

y tienen una importancia radical en la reputación de las empresas, especialmente en la credibilidad del *management* frente a los empleados.

BHP Billiton y Global Compact

Entre las empresas adheridas al Global Compact, se encuentra una de las mayores empresas mineras del mundo: BHP Billiton. Dicha empresa fue protagonista durante el año 2003 de una controversia sobre el respeto de los derechos laborales, concretamente relacionada con el respeto del derecho de negociación colectiva de sus empleados en algunas de sus minas ubicadas en Australia Occidental.

La polémica acerca de si la empresa hacía un uso oportunista de iniciativas internacionales como el Pacto Mundial y Global Reporting Initiative se mantuvo durante los siguientes meses.

El Sindicato Australiano informó a la oficina del Global Compact, siendo George Kell, su director ejecutivo, quien se dirigió a la empresa señalando cuáles son las expectativas que el Global Compact tiene con respecto a las prácticas de las empresas adheridas.

La oficina del Global Compact carece de un poder decisorio vinculante, más allá de la posibilidad de excluir a una organización de la lista de firmantes. De hecho, Global Compact anunció que aquellas compañías que, dos años después de la firma, o en junio de 2005, no hayan informado acerca del progreso en la adopción de compromisos, serán excluidas del listado de firmantes. Pero el hecho de que, en el caso de BHP Billiton, la oficina del Global Compact haya sido invocada como árbitro en el conflicto, sin duda contribuirá a su credibilidad y al reforzamiento de su integridad.

Fuente: *www.ecores.org*

Normas de comportamiento del sector o de la competencia

Hasta ahora hemos identificado aspectos que son conocidos por las organizaciones, pero que en ocasiones no se encuentran gestionados adecuadamente. Ahora trataremos otros aspectos que precisan de una observación sensible y de la valoración interna. En primer lugar debemos estudiar aquellas normas de comportamiento y/o códigos, escritos o no, que emplea la competencia.

La no adscripción a unos determinados principios o códigos no exime de que nuestro comportamiento sea observado desde el estándar del sector, aunque nuestra organización no lo haya suscrito. Un caso muy interesante ha sido el de la publicación de las remuneraciones de los consejeros tras la ley española de transparencia. Existen empresas que han publicado en sus informes las remuneraciones que reciben individualmente sus consejeros, otras de forma agrupada por comisiones y otras conjuntamente. Es probable que en un futuro muy cercano todas las compañías publiquen estos datos de forma individual, tan sólo es una cuestión de tiempo. Las empresas pioneras han ganado credibilidad con ello, mientras que otras empresas han preferido no hacerlo.

Otros casos los encontramos, por ejemplo, en las empresas de petróleo y gas con la iniciativa de transparencia en el pago a los Estados *publish what you pay*, en la política de las empresas cosméticas con el testado en animales, etc.

Cuando el sector o empresas del mismo tamaño o condición se mueven en una determinada dirección, debemos conocer cuáles son las implicaciones para nuestra organización a fin de, cuando menos, poder adoptar una postura y explicarla.

Expectativas de las partes interesadas

Durante mucho tiempo, éste ha sido considerado el test de materialidad principal. Sin embargo, conforme se han ido perfeccionando los tests que miden dichas expectativas, las organizaciones se han dado cuenta de las limitaciones que tenía la identificación de éstas en modelos analíticos.

En primer lugar, describiremos las dificultades de la identifi-

cación de partes interesadas y la obtención de información valiosa para el sistema. Las compañías tienden a representarse en el centro en los mapas de partes interesadas. Sin embargo, la empresa forma parte de la sociedad y por tanto está supeditada a su dinámica. Este "narcisismo corporativo" se traduce también en la tendencia de las empresas a identificar a colectivos que considera como "partes interesadas" de forma genérica.

Estas dos aproximaciones son tan comunes como ineficientes. La taxonomía de las partes interesadas y el análisis de sus preocupaciones es básico y requiere de un planteamiento más exhaustivo que trasciende al objeto de este Cuaderno.

Conocimiento de expectativas y acción coordinada en el territorio

Muchas organizaciones piensan que trabajando con un determinado grupo o grupos que consideran representativos a nivel institucional se conocen las expectativas de las partes interesadas. Generalmente esta gestión se realiza de forma independiente por grupos de interés y niveles organizativos.

El grado de conocimiento de las diferentes partes interesadas es para la empresa muy distinto en materia de responsabilidad corporativa. La importancia que tienen para la Dirección debe estar en función del valor que cada una de ellas posea, respecto del valor total de la empresa, como vimos anteriormente.

- *Dispersión geográfica de los grupos de interés*
  En cada comunidad en la que opera la empresa nos encontramos con propietarios de valor. Sin embargo, la interlocución no se encuentra en el territorio. Un ejemplo claro son los proveedores. El departamento de compras de una empresa puede tener proveedores en diferentes países, al igual que la empresa ejemplo podría tener clientes, trabajadores y otros grupos de interés. Sin embargo, la gestión se realiza por canales diferentes. Las decisiones, en muchos casos, no se toman teniendo en cuenta las relaciones que éstos tienen en el territorio, desaprovechando la gestión de ese valor capital.

Cada nivel organizativo debe tener claras las consecuencias para otros grupos de interés claves en el éxito del negocio.

- *Dispersión de la interlocución*
  Cuando hablamos de accionistas, clientes, trabajadores o proveedores como parte interesada, ¿a quién nos referimos? Los complejos procesos de comercialización seguramente tienen segmentados los clientes en cientos de tipologías, y los de compras en diferentes grados de homologación. Estos colectivos son analizados de forma creciente a través de estudios de satisfacción, que permiten monitorizar sus expectativas sobre diferentes aspectos en la mediana y gran empresa. Un ejemplo lo podemos encontrar en el caso de la obesidad, donde las empresas de comida rápida olvidaron preguntar a sus clientes si consideraban que los alimentos que dispensaban estaban o no relacionados con el sobrepeso, hasta que el tema saltó a los medios de comunicación. El periódico británico *The Sundays Times* titulaba en julio de 2003 "La comida es el nuevo tabaco" y se preguntaba si los consumidores demandarán a las empresas de alimentación en el futuro por las consecuencias del colesterol en sus arterias tras la visita a una hamburguesería.

Para colectivos difusos como medios de comunicación, creadores de opinión, e incluso ONG, se deben emplear otras herramientas. Ofrecen buenos resultados los estudios de identificación de prescriptores, observatorios, análisis de percepción, los estudios de reputación o incluso sistemas más complejos como la valoración de intangibles.

El análisis de las preocupaciones de las partes interesadas es un tema cada vez más importante, por lo que el uso de herramientas rigurosas es crítico con el fin de poder identificarlas correctamente y establecer la posición relativa de la percepción de la marca/empresa en el contexto.

Los estándares globales han ofrecido información valiosa sobre estos aspectos durante años, ya que, al ser incluidos entre sus requisitos, han puesto de manifiesto su importancia para la empresa a nivel global. En este momento se hace necesario dar un paso más con el fin de ser más eficaces en el análisis riesgo/oportunidad. Por ello las empresas están avanzando en la personalización y localización de sus análisis, llevándolos a los territorios en los que operan.

De otra forma sería incompleto, ya que, como hemos visto, el vector sostenible es local, y la empresa estará vinculada a su desarrollo sostenible sólo en el caso de que considere que está contribuyendo en cada territorio con las expectativas de las partes interesadas locales.

En 2005 se han publicado dos interesantes trabajos que aportan nuevas ideas a la teoría de grupos de interés y que merecen ser consultados: la norma AA 1000 SES (*Stakeholder Engagement Statement*) y el primer volumen de los trabajos encargados por el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente sobre compromiso con los grupos de interés. Ambos trabajos han sido realizados por *www.accountability.org.uk*

Origen de la palabra *stakeholder*

Algunos fijan el origen de la palabra *stakeholder* en el lejano oeste americano, cuando las caravanas que atravesaban los territorios con los nuevos colonos tenían que recorrer grandes distancias hasta los lugares donde se situaban las parcelas que les habían sido asignadas. Al llegar al lugar indicado, los nuevos propietarios dejaban la caravana portando un banderín.

Cuando el grupo se alejaba con las familias que aguardaban a ser asignadas a su parcela, el colono se quedaba solo con su banderín y podía ver a su alrededor a sus *stakeholders* con sus banderas alrededor. Personas que iban a ser más que sus vecinos.

El agua que transportaban los ríos que bañaban su propiedad, los caminos que la atravesaban, la seguridad de los que la habitaban, etc. dependía también de estas personas que le rodeaban y, sin duda, las relaciones que con ellos establecía eran parte fundamental para su presente y su futuro.

La traducción al castellano de esta palabra es hoy motivo de debates académicos. Algunos prefieren el término "grupos de interés", otros "partes interesadas", "partícipes" o "nuevos propietarios" , en una versión esta última más libre, que al autor de este Cuaderno le gusta utilizar.

El grupo de responsabilidad social corporativa de AECA ha trabajado en diferentes documentos sobre el uso de términos en este campo, que pueden ser de interés –*www.aeca.es*–.

Normativa emergente

Los tests anteriores se pueden establecer de muy diferente forma. En su elaboración se pueden tener en cuenta aspectos del corto plazo y otros en los que se adelanten aspectos emergentes. En todo caso, se debe tener en cuenta que su realización está mediatizada por el momento en el que éstos se realicen y el ámbito que se considere.

Por este motivo, se considera importante tener en cuenta que existen temas emergentes que pueden afectar al análisis de la materialidad.

El primero de ellos es el tiempo. Existen en este momento un número muy importante de organizaciones, en todo el mundo, que se encuentran trabajando sobre diferentes aspectos de la responsabilidad corporativa. La madurez y éxito de dichas iniciativas es muchas veces incierto, pero se hace necesario su análisis. En muchas ocasiones las evidencias son mayores, como puede ser el anuncio de la puesta en marcha de una determinada ley, que debe ser tenida en cuenta no cuando aparece en el Boletín Oficial, sino en el momento en el que tenemos noticias de que el legislativo trabaja en el tema.

El segundo proviene de la exposición sectorial de los negocios y de las responsabilidades. En muchas ocasiones, procesos que se han llevado a cabo en sectores paralelos afectan al nuestro.

Un ejemplo lo tenemos en las directivas medioambientales de residuos y reciclaje, donde la responsabilidad del productor cada vez es mayor. Monitorizar la legislación de sectores análogos es importante.

Otra consecuencia de este análisis es la necesidad de tener en cuenta estos aspectos en momentos de compra-venta y fusión de compañías, donde la materialidad de dichos aspectos es

La madurez de las expectativas de los grupos de interés

Además de la identificación de los interlocutores, otro de los principales problemas que se encuentran las empresas para poder establecer prioridades es la diferente madurez de las expectativas en los diferentes grupos de interés, así como su dinamismo. Su análisis requiere de experiencia y conocimiento del mercado y del funcionamiento de sus dinámicas.

Los asuntos que preocupan de diferente forma a los partícipes es diferente para cada grupo y varían con el tiempo. El tipo de respuesta por parte de la empresa, el soporte y el mensaje de comunicación cambia y debe estar adaptado para obtener éxito.

Nivel de madurez	Señales		Expectativas	Ámbito de la responsabilidad
	Evidencia	Sistema de compromiso		
Latente	Asunto exploratorio, tema de investigación, basado en percepciones pero no existen evidencias	Opinión de líderes sociales Interés activista	No hay regulación Expectativas limitadas	Ámbito indeterminado con un debate muy limitado
Emergente	Se desarrollan investigaciones detalladas pero sin conclusiones	Presión de ONG Atención de los medios de comunicación Los representantes políticos tienen opinión	Expectativas crecientes Regulación de la sociedad civil	El ámbito se encuentra en proceso de definición
Estable	Existen evidencias sólidas emergentes	Multi–sector *partnerships* (ej. GRI, Global Compact) Asociaciones (ej. Responsible Care)	Expectativas de los grupos de interés coherentes Existen iniciativas de autorregulación o regulación multilateral	Existen ejemplos
Institucional	Evidencia aceptada	Acción política Acción judicial	Fuertes expectativas Existe normativa	Bien definido

Fuente: *KPMG*

muchas veces desconocida por el comprador y hace necesario un estudio riguroso.

El tercero proviene del cambio de ámbito territorial. Una compañía que realiza sus tests de materialidad para su país de origen, generalmente tiene una fotografía completamente parcial e incompleta que genera una falsa seguridad. Por otra parte, la expansión a nuevos territorios hace necesario incluir nuevos análisis.

En cualquier caso, los tests de materialidad, tal y como se encuentran aquí descritos, tienen una validez media de seis meses, trascurridos los cuales se hace necesaria su repetición.

Utilidad de los tests de materialidad

Como hemos visto, el principal objetivo de realizar tests de materialidad se encuentra en la oportunidad de identificar los aspectos que la empresa debe tener en cuenta a la hora de analizar cómo diseñar su estrategia de responsabilidad corporativa.

Esta identificación de aspectos es fundamental y es la base, por una parte, del diseño estratégico y, por otra, del sistema de indicadores de sostenibilidad de la empresa.

Si el análisis se ha realizado exclusivamente a nivel corpora-

tivo, la información será valiosa para establecer programas de acción que refuercen las ventajas competitivas de la empresa y su posición global, reforzará el sistema de información y alineará a la organización.

Por otra parte, si este análisis se ha podido realizar a nivel de los territorios en los que se opera, éste será mucho más fino y, por tanto, más útil a la hora de establecer partenariados con propietarios del valor, para establecer planes de crecimiento de capitales determinados.

Identificando lo importante

Los tests de materialidad nos han ofrecido un resultado sobre los aspectos que podemos considerar materiales. El siguiente reto es cómo convertir estos aspectos en indicadores que nos permitan desarrollar estrategias de doble dividendo, es decir, que permitan una mejora simultánea en al menos dos de las tres dimensiones de desarrollo sostenible.

Los aspectos identificados en los tests pueden ser clasificados en cuatro grupos:

- *Ventajas competitivas*. Primer grupo que aporta ventajas competitivas evidentes, ya que su correcto manejo genera, por ejemplo, eficiencias en la gestión, como pueden ser gran parte de los aspectos ambientales. Otros no son tan evidentes, ya que pueden ofrecer ventajas competitivas diferenciales sólo si se trabajan por parte de toda la organización. Pero en todo caso estas ventajas son tangibles y cuantificables.

- *Ventajas potenciales*. Segundo grupo sobre el que la empresa intuye que genera ventajas competitivas, pero desconoce cuáles y no está en condiciones de cuantificarlas.

- *Riesgos potenciales*. Un tercer grupo lo formarían aquellos aspectos que al no ser gestionados pueden ser fuente de problemas para la empresa. En este apartado se incluyen aquellos aspectos de los tests relacionados con cumplimiento legal, código o expectativas, especialmente cuando se considere que el comportamiento de nuestra empresa no es líder en el sector. Esta categoría podría subdividirse en función de diferentes grados de importancia del riesgo.

- *Riesgo/oportunidad baja*. No se observa que dichos aspectos puedan entrañar ventajas o riesgos para la empresa, ya que se consideran inocuos para la organización. Los aspectos que componen este cuarto grupo pueden ser derivados de materias que sean consideradas inherentes por superadas (por ejemplo, una certificación por una norma de calidad).

Cuando se clasifican los resultados del test de materialidad en estos aspectos, se pueden construir mapas de relevancia para las organizaciones en los que se visualicen aquellos temas que tienen mayor importancia para cada empresa en concreto.

Establecidos los aspectos, aquéllos que sean considerados como ventajas competitivas deben ser incorporados al planteamiento estratégico, utilizando una sistemática semejante a la que se usa en el planteamiento estratégico convencional de la compañía.

Las compañías más avanzadas incorporan e integran en el análisis estratégico del entorno los aspectos de la responsabilidad corporativa, con lo que el marco se refuerza y enriquece de forma importante. Aquéllas que se encuentran en estadios anteriores precisan de la participación de grupos de la compañía, que les permitan clasificar los aspectos determinados en cada categoría y extraer aquéllos que son capaces de aportar ventajas competitivas.

Los que aporten ventajas competitivas deben servir de base para analizar los planes de acción de la planificación estratégica que tiene la empresa, de forma que sean reforzados y, en el caso de que no existan dichos planes, deben ser diseñados y desarrollados.

Los aspectos que se consideren riesgos potenciales, por el contrario, deben ser incorporados en los sistemas de gestión de forma que su identificación permita la revisión y perfeccionamiento.

Es importante tener en cuenta ambos planteamientos. Por un lado, las acciones proactivas que refuerzan las ventajas identificadas y conllevan una comunicación líder, y por otro, las acciones reactivas que se precisan para mantener a salvo la reputación de la compañía.

El sistema de indicadores

Generalmente, las organizaciones desarrollan procesos de recogida de información sobre aspectos de su gestión sostenible a medida que precisan la información. Es decir, si una organización está diseñando su memoria de sostenibilidad de acuerdo a la Guía Global Reporting Initiative, interpretará los aspectos de la guía como indicadores y los intentará recoger anualmente para reflejar la información en la memoria.

No debemos confundir este proceso con poseer un sistema de indicadores. Los sistemas de indicadores de sostenibilidad tienen como primer objetivo ofrecer información útil para los procesos de toma de decisiones, y de rendición de cuentas de la organización sobre aspectos clave de la compañía en relación con sus responsabilidades sostenibles.

El sistema, como vemos, tiene dos utilidades principales. Por una parte, influir en la toma de decisiones, es decir, que forma parte de los aspectos a tener en cuenta en la acción cotidiana de la organización. Como tales, se pueden considerar desde la viabilidad de una inversión a los incentivos de las personas de la organización.

La segunda, la rendición de cuentas[6], permite a la compañía ofrecer información fiable a los órganos de gobierno y a las partes interesadas sobre los aspectos sostenibles relevantes.

Generalmente esta segunda utilidad del sistema se encuentra más desarrollada en las organizaciones que la primera. Por ello, muchas veces las compañías que desconocen la materialidad de los aspectos sostenibles de su organización, y precisan desarrollar sistemas de información para confeccionar informes de sostenibilidad o responsabilidad social corporativa, emulan la recogida anual de información a la existencia de un sistema de indicadores.

Confeccionando un sistema de indicadores

Como hemos observado anteriormente, la identificación de la materialidad de los aspectos del desarrollo sostenible evita el dinamismo de modas e iniciativas que, como cantos de sirena, confunden la mente de los responsables de las organizaciones para seguir esa u otra iniciativa, tendiendo así a cambiar los sistemas de información de la compañía.

Aquellas organizaciones con rigurosos sistemas de determinación de la materialidad en el proceso estratégico, ahorran tiempo y recursos, siendo capaces de liderar y desarrollar un perfil diferenciador propio que genera avances sostenibles claros y ventajas competitivas persistentes para la organización.

6. El término *accountability* es traducido y aplicado como "rendición de cuentas".

Si se concibe el proceso de determinación de la materialidad como un proceso estratégico que posiciona a la compañía en un determinado lugar en el mercado, debemos utilizar herramientas del mismo tipo para su definición.

Sistema de indicadores diseñado a partir de los principios del Cuadro de Mando Integral

La integración de los aspectos relacionados con el desarrollo sostenible en el proceso estratégico posee grandes ventajas para la organización. La primera de ellas, y principal, es que así el sistema de gestión de los aspectos sostenibles no corre paralelo al resto de sistemas de la empresa, sino que, por el contrario, refuerza las capacidades estratégicas de la compañía.

El Cuadro de Mando Integral es un modelo de gestión que trata de facilitar la implantación de objetivos estratégicos trasladándolos a un plan de acción.

Este modelo fue desarrollado por Robert Kaplan y David Norton[7], que en 1992 trataron de crear una herramienta que permitiera gestionar más allá de los indicadores financieros de una organización. El cuadro de mando así concebido permite la planificación estratégica, encadenando relaciones de causalidad entre los resultados financieros y las capacidades intangibles de las organizaciones (mapas estratégicos).

El Cuadro de Mando Integral es una de las herramientas de mayor utilidad en el desarrollo de estrategias de desarrollo sostenible. Se sustenta en el análisis del conocimiento del medio, la forma en la que esta información se introduce en la mejora de los procesos y cómo la organización satisface las expectativas de las partes interesadas –con especial interés sobre el colectivo de accionistas–. Ésta es, en definitiva, la mejor medida de las ventajas competitivas aportadas por el concepto sostenible a la empresa.

Dime qué mides y te diré...

Los sistemas de medición de una organización ofrecen información sobre el grado de importancia que tienen diferentes asuntos para la dirección de la misma.

- *Perfil oportunista.* Mide y gestiona los aspectos financieros que tienen impacto sobre la cuenta de resultados del año.
- *Perfil crecimiento.* Se centra en la cuenta de resultados de los tres próximos años. Incorpora algunos indicadores de riesgos sociales y ambientales (cumplimiento).
- *Perfil futuro.* Trata de identificar oportunidades relacionadas con el valor que pueden aportar los diferentes colectivos con los que se relaciona, con una perspectiva de largo plazo.

Esta herramienta se encuentra muy extendida en las empresas y es un gran aliado para la integración sostenible, ya que se trata de un instrumento diseñado para potenciar la obtención de resultados económicos, utilizando la potencia de la información no financiera.

ⓘ Puede encontrar más información sobre Cuadro de Mando Integral aplicado al desarrollo sostenible en la Escuela de Negocios INSEAD *www.insead.edu/cmer/research/strategy/sbsc.htm*, y en la Fundación Suiza para la Economía y la Ecología Oikos *www.oikos-stiftung.unisg.ch*

Un buen cuadro integral cuenta la historia de su estrategia de negocio. Las principales dificultades a la hora de impulsar la integración de la responsabilidad social corporativa en el proceso estratégico, surgen de la creencia, por parte de muchas empresas, de que los aspectos de dicha responsabilidad no son estratégicos. Para que resulte eficiente, es necesario introducir en los objetivos estratégicos (o mapa estratégico) de la compañía relaciones causales reales entre los

7. Para conocer mejor esta interesante herramienta puede consultar los libros en castellano *Cómo utilizar el cuadro integral para implantar y gestionar la estrategia*, de Robert S. Kaplan, Harvard Business School, o *Gestión estratégica y medición, el CMI como complemento del Balanced Scorecard*, del profesor López Viñegla, editado por AECA.

Desdoblamiento sostenible de los cuadros de mando

Cuadro de mando integral convencional	Cuadro de mando integral sostenible
Perspectiva financiera	Perspectiva de negocio sostenible
Perspectiva de clientes	Perspectiva de las partes interesadas
Perspectiva de los procesos internos	
Perspectiva del aprendizaje y el conocimiento	

riesgos/oportunidades sostenibles y los resultados de la empresa. De esta forma, el desarrollo del mapa se verá ya empapado de la evaluación de los aspectos materiales identificados y no resultará una aproximación postiza y poco eficiente.

La elaboración de un Cuadro de Mando Integral sostenible depende del éxito con el que determinemos las relaciones causales que nos ayudarán a lograr los objetivos que nos hemos propuesto. La división por perspectivas nos permite ofrecer más potencia al diseño de acciones, ya que los aspectos intangibles refuerzan la consecución de los objetivos tangibles. Obtener relaciones claras y medibles es la base del éxito.

El proceso lógico, por tanto, parte del análisis de materialidad propuesto y continúa por establecer objetivos para cada uno de los aspectos identificados, estudiar cómo éstos se relacionan con el resultado económico, y diseñar la respuestas adecuadas para medir su evolución.

Las respuestas identificadas, en forma de indicadores, deben generar e impulsar cambios, ya que la medición debe motivar comportamientos positivos. Son particularmente importantes aquéllos que logran que la organización se adapte permanentemente a un entorno en cambio.

Indicadores presión-estado-respuesta en el Cuadro de Mando Integral

Las claves del diseño en la implementación estratégica de aspectos sostenibles se encuentran de forma general en:

- *Correcta identificación de los aspectos materiales*. Aspectos principales que son origen de riesgo u oportunidades sostenibles para la organización.

- *Diseño de los mapas de causalidad de los aspectos identificados*. Objetivos cuya alineación nos permite saber cuándo se cumple la consecución de las metas planteadas a la organización. Para ello se definen como guía las cuatro dimensiones establecidas (conocimiento, procesos, partes interesadas, resultados).

- *Búsqueda de enlaces con los resultados financieros a corto y largo plazo*. En etapas iniciales debemos buscar causalidades especialmente para el corto plazo, en función de su contribución a los resultados de la compañía.

- *Diseño de respuestas que ofrecen resultados objetivos*. La clave se encuentra en la adecuación de las acciones propuestas como respuestas (planes de acción) a los objetivos propuestos.

Los indicadores, finalmente, sirven de medida del desarrollo de las respuestas.

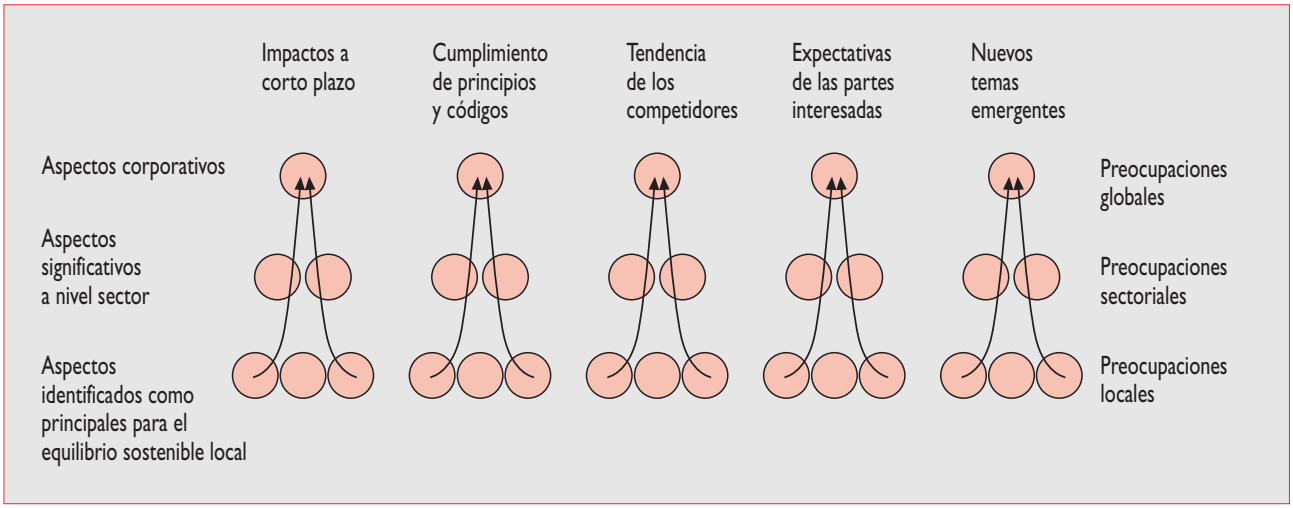
Ejemplo
Objetivo estratégico: aumento de las ventas en países de renta alta

Perspectiva	Objetivo	Respuestas tipo	Indicadores tipo
Financiera	Aumentar las ventas	Plan de marketing, identificación de nichos de mercado nuevos Partenariado para un nuevo desarrollo Lanzamiento de servicios para segmentos de baja renta	Incremento de las ventas Notoriedad o preferencia
Partes interesadas	Mejora de la reputación. Nuestras partes interesadas tienen más confianza en nuestra marca	Diseño de un sistema de información que permita llegar especialmente a medios de comunicación, clientes e inversores	Número de presentaciones Productos etiquetados con reseñas Impactos campaña publicidad específica Notas de prensa
Procesos internos	Condiciones de contratación de proveedores. El sistema de gestión asegura las condiciones de trabajo en los centros laborales de nuestros proveedores	Plan de verificación externa de las condiciones de trabajo de los proveedores de primer y segundo nivel Ruptura de las relaciones comerciales con aquellos proveedores que no cumplen	% de los proveedores cubierto por el sistema % de incumplimientos Contratos rotos tras incumplimiento de planes de acción correctora
Aprendizaje y tecnología	Atención a los aspectos relevantes de la función social de la empresa. Conocemos de forma dinámica los compromisos que tenemos con la comunidad	Formación de compradores Formación de proveedores Observatorio de materialidad de los aspectos sociales	Número de horas de formación % de la plantilla de compradores formado % de los proveedores formado Revisión de procesos

Sistema de indicadores diseñado a partir de un metasistema de indicadores

Esta técnica de diseño es una adaptación de los sistemas de indicadores clásicos. Nace de la base de pensar que los aspectos materiales se deben determinar en cada uno de los niveles organizativos de las compañías. Este tipo de diseño es compatible y al mismo tiempo independiente del anterior. Se trata de un enfoque técnico independiente del enfoque estratégico, por lo cual, en ausencia del anterior, continúa siendo válido pero con su potencia evidentemente disminuida.

Parte de la idea de considerar que la contribución sostenible



de las compañías sólo es real si ésta tiene lugar a nivel local. Podríamos decir que una empresa que enteramente deseara contribuir a un desarrollo sostenible debería hacerlo en todas y cada una de las comunidades en las que opera. Una organización con varios emplazamientos locales y/o que desarrolla actividades diferentes debería analizar la materialidad en cada uno de ellos.

De esta forma, el análisis del vector sostenible local nos llevaría, mediante el diálogo con la comunidad, a la determinación de la materialidad de los aspectos a cubrir localmente.

Del nivel local al nivel corporativo. Aplicación del test de materialidad

Los primeros aspectos, los locales, se encuentran determinados por el vector sostenible local. Éstos se deben diseñar a partir de la realización del test de materialidad o de la consulta a las agendas 21 de los municipios. Este sistema tiene la virtud de incorporar las peculiaridades locales, tales como indicadores de biodiversidad local, aspectos culturales locales, protección de determinados derechos, etc.

Un set modelo de indicadores sectoriales: compromiso de progreso

En una compañía, se pueden realizar actividades muy dispares que tengan aspectos materiales comunes que interese comparar a nivel sectorial. En algunos casos, estos indicadores han sido definidos por los sectores, de forma que son fácilmente comparables y demuestran un compromiso de progreso, como es el caso del sector químico con la iniciativa *responsible care*.

Se trata de un set de indicadores relativo al comportamiento ambiental y salud y seguridad, así como respuestas en caso de emergencia de las empresas del sector, las cuales han llegado a un acuerdo para informar conjuntamente de sus avances en estos ámbitos. Esta iniciativa fue lanzada en Canadá en 1985 y actualmente se desarrolla en cincuenta y dos países.

Los códigos de prácticas de gestión del programa se encuentran disponibles en *www.feique.org*

La segunda capa de indicadores resume aquéllos que son comunes al sector, actividad o departamento –en algunos casos país– permitiendo un seguimiento y *benchmark* de gran interés.

En esta segunda capa la determinación de la materialidad se realiza adaptándola al nivel de interlocución de la actividad

sectorial. Los aspectos se recogen a nivel local y se reportan por actividad sectorial o corporativa.

Las compañías se encuentran cada vez más diversificadas y realizan actividades de muy diferente naturaleza, por lo que precisan consolidar a nivel corporativo indicadores de actividades muy distintas. Esta tercera capa considera el subconjunto de indicadores corporativos, directamente vinculados a respuestas de problemas comunes del mercado al que atienden, que son cada vez más globales.

Consensos sobre indicadores globales

Los paquetes de indicadores realizados por consensos globales son de gran utilidad como guía de los aspectos principales que preocupan y dirigen las políticas globales de los organismos internacionales.

Podríamos decir que cada uno de los códigos o principios internacionales podría dar lugar a un *set* de indicadores globales igualmente válido, pero lo cierto es que en la mayor parte de los casos se trata de aspectos y no de indicadores.

Podemos encontrar ejemplos en Global Reporting Initiative –en muchos casos ofrece diferentes opciones de indicadores para un mismo aspecto–, Pacto Mundial o en muchas otras iniciativas donde se trabajan aspectos sobre los que se precisan respuesta de las organizaciones, pero no indicadores cuantitativos.

Iniciativas más concretas en este aspecto son, por ejemplo, los objetivos del milenio de las Naciones Unidas, las reducciones de emisiones de gases de efecto invernadero o de sustancias que agotan la capa de ozono, o los objetivos de desarrollo sostenible de la Unión Europea.

Estas iniciativas nos permiten diseñar indicadores normalizados de forma más sencilla que posibiliten la comparación posterior. El ejemplo de compromiso de progreso de la industria química, anteriormente citado, es el antecedente de la iniciativa que el sector cementero ha tomado para aspectos semejantes (más información en *www.wbcsd.org*, Cement Sustainable Initiative).

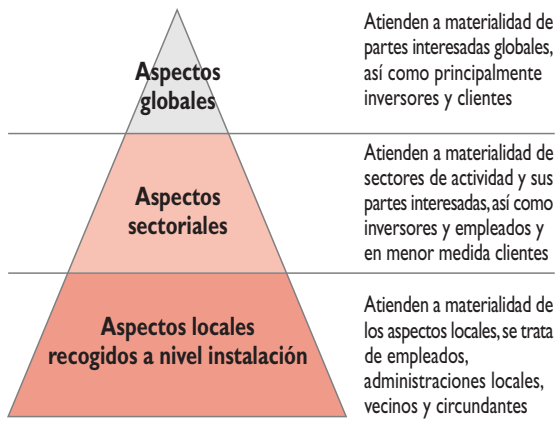
ⓘ Puede encontrar más información sobre los objetivos del milenio de las Naciones Unidas en *www.un.org/millenniumgoals/*, sobre mediciones de gases de efecto invernadero para diferentes sectores en *www.ghgprotocol.org* y sobre Indicadores de la Agencia Europea de Medio Ambiente en *www.eea.eu.int*

Indicadores de la UE sobre desarrollo sostenible

Un caso que merece especial atención, ya que no es muy conocido pero sí de gran utilidad, es la revisión anual de los indicadores de sostenibilidad de la Unión Europea. La estrategia europea para un desarrollo sostenible, adoptada en Goteburgo por el Consejo Europeo en 2001, establecía la necesidad de contar con un sistema de indicadores capaz de medir los progresos de la UE en materia de desarrollo sostenible. Éstos se resumen anualmente en una comunicación al Consejo de primavera de la UE.

Los aspectos informados sobre los que se desarrollan indicadores concretos son diez: desarrollo económico, pobreza y

Esquema de la pirámide de indicadores



exclusión social, distribución de la edad de la población, salud pública, cambio climático y energía, patrones de producción y consumo, gestión de los recursos naturales, transporte, buen gobierno y partenariado global.

ⓘ Puede encontrar más información sobre estos indicadores en la Comunicación del Comisario Almunia a los miembros de la Comisión Europea, SEC(2005) 161 final, de 9 de febrero de 2005.

Construcción del metasistema

La construcción del metasistema de responsabilidad corporativa se puede realizar por diferentes caminos.

El primero, y seguido por la mayoría de las empresas, es acogerse al sistema de ayuda que proporcionan las iniciativas internacionales, que nos permiten diseñar nuestro sistema basado generalmente en aspectos relacionados con la gestión del riesgo. Por ello, en este apartado revisaremos los metasistemas diseñados en base a aspectos identificados por iniciativas globales que han llegado a establecer códigos, decálogos, principios o guías basados en consensos de materialidad de carácter global, sencillos de adaptar y que denominaremos "metasistemas globales". Al tratarse de aspectos que se gestionan en otros sistemas de la organización y que son adoptados a nivel global, debemos adaptarlos a entornos locales.

- *Principales ventajas*: Sencillez en la construcción. Comparabilidad. Prestigio derivado de seguir estándares globales.

- *Principales inconvenientes*: Dificultad de personalización y adaptación de los aspectos/indicadores a entornos concretos. Basados principalmente en la gestión del riesgo. Aportan ventajas fácilmente imitables.

Un segundo camino es orientar la identificación de aspectos de responsabilidad corporativa, basándose en un análisis de las expectativas de las partes interesadas que considera principales la organización.

- *Principales ventajas*: Sencillez en la construcción. Personalizado y adaptable. Capaz de aportar ventajas competitivas si las expectativas se han analizado correctamente. Capacidad de comparación parcial.

- *Principales inconvenientes*: Considera a las partes interesadas como colectivos inconexos. Favorece la estanqueidad de los departamentos de la compañía. Suele concentrar los esfuerzos en los mismos. Dificulta la capacidad de la organización para generar acciones integradas.

Las organizaciones que siguen este camino se dan cuenta pronto de que se centran en la gestión del riesgo, sin embargo este proceso no es suficiente para poder promover mejoras competitivas, y precisan diseñar sistemas que gestionen la materialidad de los aspectos relacionados con la responsabilidad corporativa más allá de los estándares globales.

Finalmente, la construcción del metasistema basado en la materialidad es una técnica de última generación que genera importantes beneficios, ya que se basa en el análisis de cómo la organización puede promover aspectos del desarrollo sostenible de la forma más eficiente.

- *Principales ventajas*: Completamente personalizado y adaptable. Capaz de aportar ventajas competitivas persistentes. Integrado completamente en la estrategia y en los sistemas de gestión. Capacidad de comparación parcial.

- *Principales inconvenientes*: Dificultades en su construcción. Necesidad de participación de numerosas partes de la organización horizontal y verticalmente. No existe guía, debe ser explorado y adaptado de forma dinámica.

Metasistema "glocal"

Se le atribuye a los hermanos Saatchi la célebre frase "Piensa global y actúa local", en la que intentaban mostrar a su organización la importancia de observar las megatendencias al

mismo tiempo que conservamos ambos pies en el suelo local. Durante la década de los noventa esta frase fue muy utilizada para significar que no estamos ajenos al efecto mariposa, y por tanto, debido a que pensamos en los problemas globales, es necesario actuar localmente.

El fenómeno de la sostenibilidad es local. Las organizaciones pueden estudiarlo y promoverlo y serán organizaciones que trabajen a favor de entornos sostenibles, por tanto, los aspectos materiales se deben establecer idealmente a nivel local.

Actividades similares en entornos diversos poseen aspectos materiales diferentes. Cada instalación tendrá por tanto aspectos materiales comunes con otras instalaciones de la misma naturaleza, sin embargo, contará con aspectos que le son propios del territorio y comunidad donde se sitúa. Esto permite evaluar la contribución a un desarrollo sostenible de la comunidad y compararlo con la contribución de otros agentes, con el fin de conocer su contribución al cambio.

Estos aspectos locales, en comunidades que han desarrollado agendas 21 sólidas, podemos considerarlos como un ejercicio de materialidad de los aspectos que afectan a la comunidad, y puede ser de gran interés tomar ésta como referencia a la hora de desarrollar aspectos-indicadores que permitan la comparación.

ⓘ Puede encontrar más información sobre cómo se realiza el proceso de elaboración de una agenda local 21 en *www.iclei.org/projserv.htm*

Por otra parte, debemos tener en cuenta aspectos que se pueden considerar materiales al común de la actividad sectorial. Existen iniciativas desde el punto de vista sectorial de gran interés, que muestran cómo gestionar aspectos sectoriales de forma que éstos sean comparables. Su materialidad ha sido estudiada con este carácter sectorial.

Un ejemplo es el ya citado Compromiso de Progreso de la Industria Química, en el cual se han incluido indicadores comunes a las empresas del sector, dando lugar a un sistema de gestión que permite generar datos agregados y comparables para sus miembros, lo que les ayuda a mejorar. Otro caso es la metodología BSCI (Business Social Compliance Initiative), que trata de homogeneizar los indicadores que permiten evaluar las condiciones socio-laborales de proveedores intensivos en mano de obra.

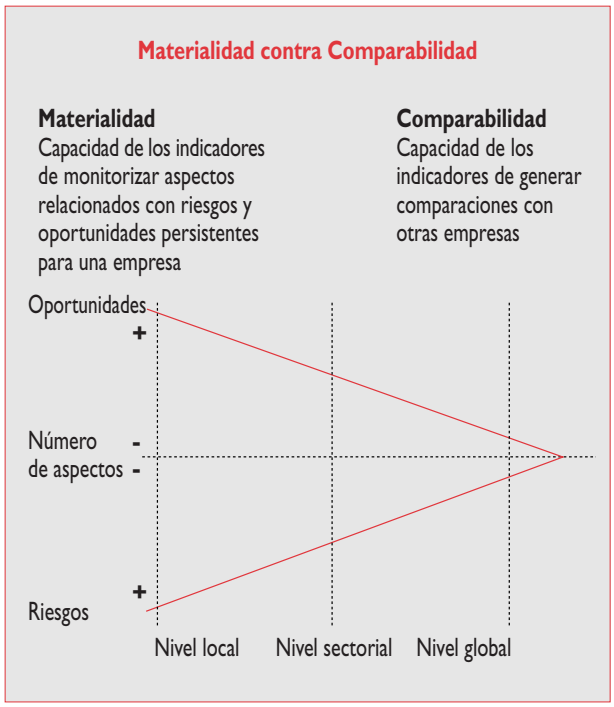
Ambas iniciativas nos ofrecen sistemas de gestión de aspectos con carácter sectorial.

ⓘ Puede encontrar más información sobre los protocolos técnicos de BSCI en *www.bsci–eu.int* y sobre compromiso de progreso a nivel internacional (*responsible care*) en *www.responsiblecare.org* y a nivel español en *www.feique.es*

Por último, debemos tener en cuenta aspectos que son considerados de carácter global. La gestión de determinados recursos o la repercusión sobre el cumplimiento de los derechos humanos tienen carácter global. Éste es el caso de iniciativas como el Pacto Mundial, los objetivos del milenio o Global Reporting que nos permiten adherir nuestro sistema a consensos globales, que a su vez nos posibilitan informar y gestionar indicadores de forma estandarizada y por tanto comparable.

El uso de indicadores a nivel local acerca a la empresa a los riesgos y oportunidades sostenibles para el negocio, sin embargo nos aleja del objetivo de comparabilidad. Los consensos sectoriales o globales (iniciativas proxy), permiten avanzar en la identificación de aspectos clave y por tanto en la comparación.

De esta forma, en una instalación situada en una determinada comunidad, los aspectos que debe incluir en su sistema tienen que ver con la sostenibilidad local, los aspectos sectoriales correspondientes a su actividad fijados en un entorno de diálogo sectorial y aquéllos que se encuentran ligados a los consensos globales.



Aspectos del metasistema "glocal"

Se pueden contabilizar en más de seiscientas las iniciativas de diferente tipo y enfoque que tratan de establecer aspectos e indicadores en materia de desarrollo sostenible. Existen diferentes trabajos que desarrollan las intersecciones, en cuanto a aspectos se refiere, de diferentes iniciativas internacionales.

El compendio de iniciativas de indicadores de sostenibilidad se encuentra en *www.iisd.org/measure/compendium/searchinitiatives.aspx*

En esta referencia se pueden buscar las iniciativas existentes, desde el nivel global al local, en diferentes ámbitos. Es una de las iniciativas más completas sobre el tema. Muchas se han citado en este trabajo; además de las citadas, destacan las interesantes cinco siguientes:

- Indicadores de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas. Sistema de 58 indicadores clave: *www.un.org/esa/sustdev/natinfo/indicators/isd.htm*
- Banco Mundial. Indicadores de desarrollo. Sistema de 800 indicadores: *www.bancomundial.org*
- Indicadores de seguimiento de sostenibilidad de la empresa Hydro Québec: *www.hydro.qc.ca*
- Indicadores para la toma de decisiones concretas. Institut System und Innovationsforschung: *www.isi.fhg.de*
- Grado de sostenibilidad por países. Dashboard of Sustainability. IISD: *www.iisd.org/cgsdi/dashboard.asp*

Definición de indicadores del sistema

Una vez determinados los aspectos materiales, las organizaciones se enfrentan a un segundo problema: traducir dichos aspectos a indicadores que se integren en un sistema. Debemos fijarnos en este punto, ya que no se está recurriendo a los sistemas existentes para construir el sistema de indicadores sostenibles. Esto es deseable que se realice en una etapa posterior.

La traducción de los aspectos materiales a indicadores, se podría definir como el proceso de identificación de respuestas por parte de la organización. Por ejemplo, si una organización identifica como materiales las condiciones de trabajo de los talleres de su cadena de proveedores, la respuesta de la organización puede ser vigilar la edad de los trabajadores, la legalidad de sus contratos, las condiciones higiénicas, la duración de las jornadas, etc., o todas ellas. Los programas que la organización ha puesto en marcha para vigilar o favorecer que se cumplan determinados estándares son la respuesta que ha diseñado la organización, y por tanto los indicadores medirían el avance que promueve dicha respuesta. También podemos encontrar indicadores precursores, al disparar una respuesta que alcanza un determinado umbral.

Vemos que el indicador tiene utilidad cuando va ligado a

una respuesta. Si no ayuda a la gestión, la información que nos facilita no es útil.

Atributos de un buen indicador

Existen diferentes interpretaciones sobre las cualidades que deben reunir los indicadores. Se resumen a continuación los atributos que se han considerado más relevantes.

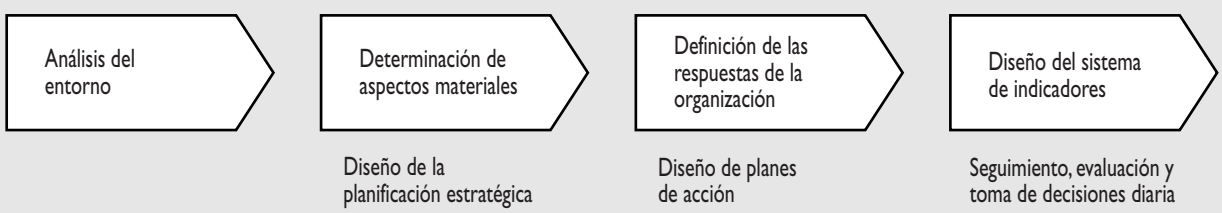
- *Relevante y neutro*. Se trata de su cualidad principal: capacidad de ofrecer información sobre el aspecto que se desea monitorizar, dificultades para ser manipulado y refleja el ámbito correcto de la forma más económica.
- *Simple*. De fácil elaboración.
- *Comparable*. Con capacidad de ser replicado dentro y fuera de la organización.
- *Disponible*. Accesible sin restricciones en los periodos que la empresa determina.
- *Confiable*. Procedente de fuentes de información fiables y consistentes, con los sistemas de control interno adecuados.
- *Sensible y preciso*. Con capacidad de identificar las diferentes situaciones y detectar cambios significativos.
- *Verificable*. Transparente y con facilidad de determinación de su fiabilidad y rigor.

Se recomienda que el diseño del sistema siga la lógica planteada para que realmente atienda a los aspectos relevantes, y se observen cambios de acuerdo a los objetivos que persigue la compañía. Muchas organizaciones se preguntan qué hacer con la multitud de sistemas que ya tienen en marcha y si el camino hacia la sostenibilidad les va a requerir uno nuevo.

Llegados a este punto, las tendencias más modernas y flexibles parten de la base del precepto contrario: cómo la identificación de la materialidad puede alimentar de información valiosa a los sistemas de gestión existentes y podemos hacerlos trabajar de forma más integrada y sinérgica.

La determinación de los aspectos materiales del desarrollo sostenible suelen incorporar, en la mayor parte de las organizaciones gestionadas de forma adecuada, nuevos requisitos de disciplina de información en la acción empresarial, especialmente en la información relativa al negocio, la acción social y la creación de valor directo e indirecto de la organización. El verdadero reto se encuentra en la flexibilidad de los sistemas de la organización para introducir nuevos aspectos e incorporarlos a los procesos de toma de decisiones.

Pasos clave en la construcción del sistema de indicadores



Consejo

Muchos aspectos de la Guía Global Reporting Initiative que se refieren en los siguientes epígrafes, se encuentran desarrollados por las compañías que han decidido elaborar informes denominados "*in accordance*", y por tanto han configurado en forma de indicadores los aspectos de la Guía. Por ello, puede ser de utilidad consultar estos informes en la sección correspondiente a la base de datos de informes, que esta institución tiene alojada en *www.globalreporting.org*

Aspectos relacionados con la dimensión económica

La mayor parte de las organizaciones piensan que los indicadores económicos de su comportamiento se encuentran cubiertos por indicadores financieros. Sin embargo, éstos se centran principalmente en la rentabilidad de una organización, con el objetivo de informar a su dirección y a sus accionistas. Por el contrario, los indicadores económicos, tal y como se entienden, estudian el modo en que las organizaciones afectan a las partes interesadas con las que interactúan de manera directa e indirecta. Por tanto, la prioridad de las medidas de desempeño económico es la de señalar cómo cambia el nivel económico de las partes interesadas como consecuencia de las actividades de la organización, más que cómo cambia como consecuencia de las condiciones financieras de la empresa misma. En ciertos casos, estas valoraciones pueden encontrarse en indicadores financieros ya existentes. En otros, sin embargo, pueden ser necesarias medidas distintas, como la reformulación de la información financiera tradicional, para recalcar el impacto en las partes interesadas. En este contexto, se considera a los accionistas como una de las muchas partes interesadas.

GRI establece impactos económicos directos e indirectos:

Impactos económicos directos

Las funciones de los indicadores económicos sobre los impactos directos son las de calcular los flujos monetarios entre la organización y sus principales partes interesadas, y señalar cómo las circunstancias económicas de dichas partes se ven afectadas por la organización.

Éstos deben reflejar el ámbito geográfico donde se producen tanto los ingresos, como la distribución de los flujos económicos directos de la compañía. Este aspecto es más importante cuanto mayor diferencia de renta tengan las comunidades en las que opera.

Impactos económicos indirectos

En líneas generales, el impacto económico total de una organización engloba los impactos indirectos causados por externalidades que afectan a las comunidades. Las externalidades son los costos o beneficios resultantes de una transacción que no se reflejan íntegramente en el valor monetario de la transacción. Se considera comunidad a toda colectividad, desde un vecindario a un país, o incluso a una comunidad de interés, como, por ejemplo, un grupo minoritario dentro de una sociedad.

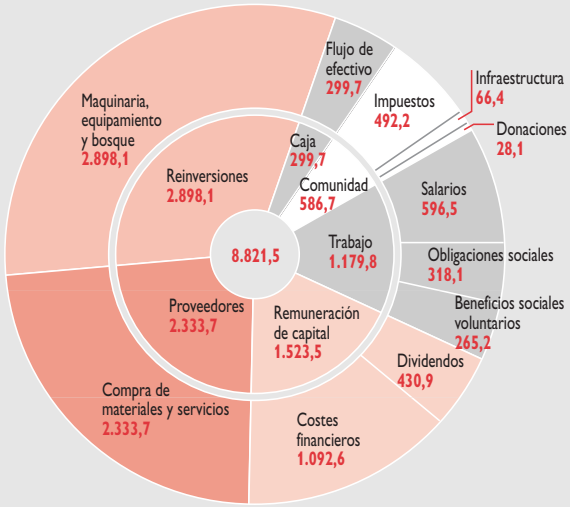
La dimensión económica tratada por la evaluación de las empresas integrantes de Dow Jones Sustainability Indexes (DJSI) tiene una orientación distinta. Ésta se basa principalmente en aspectos de la calidad de la gestión. El análisis se realiza a partir de un cuestionario que incluye aspectos generales y específicos de cada sector.

Aspectos generales de la dimensión económica de DJSI:

- Gobierno corporativo.
- Relaciones con inversores.
- Planificación estratégica.
- Sistemas de medición para la gestión.
- Gestión del riesgo y las crisis.

Flujos monetarios de Aracruz

Generación de riqueza de 1989 a 2001 (millones de $)



Fuente: *Aracruz*

Tras una primera generación de sistemas de indicadores basados en no añadir nuevos indicadores económicos a los financieros de la compañía, se han impuesto nuevas formas de ver las contribuciones económicas de las empresas basándose en los flujos económicos a las diferentes partes interesadas. Ejemplos interesantes de esta representación se pueden encontrar en una de las primeras empresas que utilizó este modo de representación: la celulosa brasileña Aracruz.

ⓘ Puede encontrar más información sobre Aracruz en *www.aracruz.com*

- Códigos de conducta.
- Gestión de las relaciones con clientes.

De esta manera podemos apreciar dos formas de ver la creación de valor económico. Siguiendo el enfoque clásico propuesto por DJSI, los colectivos que generan valor directo a la empresa son prioritarios (clientes y accionistas), el resto de los mismos es observado como indirecto y se centra en las implicaciones sociales y ambientales de su relación. Este enfoque, desde el punto de vista de los analistas de inversión, pretende detectar la credibilidad que tiene la organización para su continuidad en el futuro.

Indicadores de gobierno corporativo

Diferentes agencias de *rating* han desarrollado indicadores de gobierno corporativo que nos pueden ayudar a interpretar la materialidad de los aspectos relacionados con este tema cada vez más importante.

Un ejemplo es el *rating* elaborado por la Agencia Standard&Poor´s, que ha diseñado un *ranking* de empresas mejor gobernadas cuyos indicadores divididos en cuatro secciones se encuentran disponibles en *www.standardandpoors.com*

Nuevos indicadores económicos

Éste es un tema de gran interés, ya que las compañías no se encuentran satisfechas con los enfoques predominantes. Muchas compañías alegan que en el enfoque GRI, al tratar a las partes interesadas de forma individualizada, los aspectos e indicadores derivados no son homogéneos.

La primera dificultad se encuentra en que el enfoque *stakeholder* de la dimensión económica genera una distorsión en el marco de indicadores para muchas empresas, que prefieren desarrollar un enfoque por dimensiones.

La segunda es de carácter conceptual. Llevado al absurdo, una empresa que mejorara hasta el infinito los rendimientos hacia las partes interesadas podría llegar a repartir todo lo que es en sí misma y desaparecer, y con ella la capacidad de creación de riqueza futura.

La tercera es de carácter formal. Las rentas repartidas a las diferentes partes interesadas se encuentran en diferentes lugares de la cuenta de resultados y del balance. Muchas organizaciones se oponen a ofrecer, por ejemplo, sumas agregadas de tributos

Valor razonable de los activos intangibles

Existen numerosas definiciones de activo intangible que convergen en definir como tales aquéllos que son un origen probable de beneficios económicos futuros, que carecen de sustancia física y que son controlados por la empresa como resultado de eventos anteriores o transacciones (Cañibano, García-Ayuso y Sánchez, 1999).

Es incuestionable la importancia creciente de los recursos y activos intangibles en el éxito empresarial de nuestros días. De hecho, la incorporación del concepto sostenible trata de poner en valor muchos de éstos, bajo un paraguas común. Aunque el estudio de este interesante campo trasciende el objetivo de este Cuaderno, como prueba de su importancia y actualidad podemos citar los avances realizados en la nuevas normas internacionales de contabilidad.

Esta nueva normativa contable para empresas cotizadas introduce novedades en la valoración incipiente de estos activos, ya que estima la necesidad de conocer el valor razonable y el concepto de importe recuperable. Los avances en este campo aportarán luz en los próximos años y servirán de impulso a la gestión sostenible. Para conocer más sobre este interesante campo de estudio se pueden consultar los trabajos realizados por:

- Escuela de negocios ESADE *www.esade.edu*
- Asociación Española de Contabilidad (AECA) *www.aeca.es*
- Instituto de Análisis de Intangibles
- Foro de Reputación Corporativa *www.reputacioncorporativa.org*
  Valoraciones en las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) *www.iasb.org*
- NIC 36 sobre deterioro del valor de los activos (IAS 36 en sus siglas en inglés)
- NIC 38 sobre activos intangibles (IAS 38 en sus siglas en inglés)

pagados e impuesto de sociedades bajo el epígrafe de tasas e impuestos aportados al/los Estado/s, ya que podría dar lugar a confusión para un observador financiero.

En el enfoque DJSI, la información que se precisa para gestionar dichos aspectos generalmente se encuentra completa en los informes anuales de las sociedades cotizadas, y por tanto soportada por sistemas de gestión e indicadores. En empresas más pequeñas, de igual forma, estos aspectos se encuentran gestionados si forman parte del *management*, de lo contrario no existen.

La tendencia futura es que los aspectos económicos clásicos vayan perdiendo terreno, mientras de forma emergente surgen nuevos aspectos más interrelacionados con las dimensiones social y ambiental, pronosticándose una siguiente generación de informes mucho más integrados.

Aunque los impactos indirectos derivados de las actividades económicas de la compañía tienen dificultades cuantitativas que pueden ser tratadas de diferente forma, podemos encontrar aspectos materiales en:

- Contribución al empleo de las comunidades locales.
- Investigación y desarrollo.
- Contribución al bienestar por medio de los productos y servicios que se ponen en el mercado.
- Contribución a que las instituciones funcionen mejor.
- Transparencia en las contribuciones a las administraciones públicas y políticas ante soborno y corrupción.
- Generación de valor en la comunidad a partir de las infraestructuras de la compañía, etc.

Aspectos relacionados con la dimensión ambiental

Cuando, a finales de los años 90, se comenzó a diseñar Global Reporting Initiative (GRI), tanto CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) y el Instituto Tellus, como la mayor parte de las personas que integran los equipos de redacción, provenían del campo ambiental. La primera guía de trabajo del año 2000, de hecho, tenía como principal problema que estaba muy orientada hacia los aspectos ambientales. A otras iniciativas que partían de sustratos diferentes les sucedieron cuestiones semejantes; sin embargo, es cierto que los aspectos ambientales de las organizaciones tienen un nivel de madurez superior y, por

tanto, son conceptualmente más sencillos de diseñar. Esto no quiere decir que sean sencillos de traducir en indicadores.

Madurez de las respuestas

La definición de los indicadores y su utilidad se encuentran ligadas en gran medida a la madurez de las respuestas que la compañía posee con respecto a los aspectos materiales. Debemos comenzar por disponer de un objetivo y una respuesta para plantear un indicador. Es decir, debemos, cuando menos, disponer de un sistema y una política para que éste, además, tenga utilidad.

Pero aunque parezca sorprendente, la mayor parte de las empresas que poseen indicadores no son capaces de consensuar objetivos de mejora. Esto se refiere en la práctica a que las respuestas de la empresa a los retos del desarrollo sostenible se encuentran todavía en una etapa incipiente. Existen multitud de empresas que ya tienen desarrollos de políticas, hay un número menor que tenga planes de acción con objetivos concretos, y el número se reduce más cuando pensamos en aquéllas que, además, poseen un sistema de indicadores que permite la mejora continua en las tres dimensiones del desarrollo sostenible de forma homogénea y la información se encuentra disponible al público.

Normas como ISO 14001, o el reglamento de ecogestión y ecoauditoría europeo (EMAS), ISO 14031 ó 14064, han ofrecido importantes avances en la determinación de la materialidad y la exactitud de los indicadores ambientales a nivel local, y por ello no se profundizará aquí en este aspecto.

Sí conviene poner de manifiesto que, cada vez en mayor medida, los indicadores de la dimensión ambiental se van a ver influenciados por la aparición de nuevos indicadores, que no se basan en el paradigma clásico presión-estado-respuesta (ver página 35).

Indicadores ambientales básicos de la Unión Europea

La Agencia Europea de Medio Ambiente ha compendiado numerosos trabajos que estudian diferentes sistemas de indicadores. En 2005 la Agencia ha publicado la guía de indicadores ambientales básicos de la Unión Europea (Technical Report Nº 1/2005).

ⓘ Puede encontrar más información sobre modelos de indicadores ambientales clásicos y su determinación en función de diferentes métodos en *www.eea.eu.int/indicators*

Fuente: *Agencia Europea de Medio Ambiente*

Nuevos indicadores en la dimensión ambiental

El desarrollo de los indicadores ambientales ha estado ligado, en gran medida, a la producción con generación de contaminantes, de sustancias perniciosas sobre la salud humana y ambiental. Sin perjuicio de la necesidad de seguir profundizando en la medida de los efectos que causan sobre el entorno las sustancias que utilizamos, la capacidad de trasladar un contaminante de un medio a otro ha dejado parcialmente invalidados estos indicadores como herramientas de gestión empresarial, que no científica. Un efluente de una planta puede ser evaporado y entonces cambiaremos un efecto polucionante local por un efecto global, como es, por ejemplo, el caso de los gases precursores del calentamiento global que se emitieron a cientos de kilómetros, en la central energética que generó la electricidad para evaporar dicho residuo.

En los años 80 comenzaron los primeros estudios sobre indicadores que integran los efectos acumulativos, ligados a la cantidad de materiales y energía necesaria para manufacturar un bien y el servicio que presta (MIPS, Material Intensity Per unit of Service. Wuppertal Institute). Esta nueva generación de indicadores ligados al ciclo de vida de los productos se viene desarrollando de forma experimental desde entonces, pudiéndose ahora encontrar, conceptual y prácticamente, desarrollos muy interesantes.

Ejemplos de indicadores de ecoeficiencia utilizados por empresas

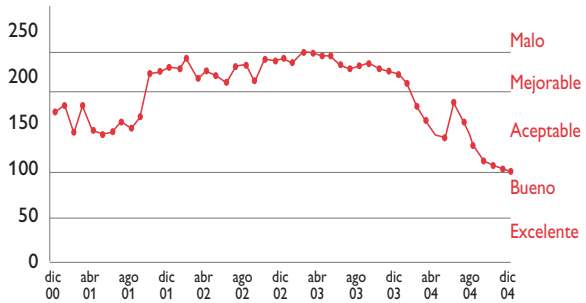
TEPCO (Tokyo Energy Power Co)
Indicador= Ventas / Carga ambiental + Consumo de combustibles fósiles

ⓘ Puede encontrar más información sobre los indicadores de TEPCO en *www.tepco.co.jp*

Procter and Gamble
Indicador=Cantidad de materiales vendidos/materiales comprados

ⓘ Puede encontrar más información sobre indicadores de ecoeficiencia en Procter and Gamble en *www.pg.com*

Indicador de comportamiento medioambiental de Ferrovial



Avalado por: Universidad Rey Juan Carlos

Reconocido por: Fundación Alfonso Martín Escudero

Fuente: *Ferrovial*

El Índice de Comportamiento Medioambiental (ICM) de Ferrovial valora simultáneamente el impacto medioambiental de la actividad en los centros de producción, medido según un sistema de indicadores validado por la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid, el establecimiento de objetivos medioambientales cuantificados, relacionados principalmente con la ecoeficiencia de las obras y su nivel de ejecución, y el nivel de cumplimiento de la legislación aplicable y el importe de los expedientes administrativos sancionadores de carácter medioambiental. El algoritmo del ICM ha sido validado por la Universidad Rey Juan Carlos y cuenta con el apoyo institucional de la Cátedra Unesco de Medio Ambiente. Su evolución histórica mensual puede consultarse en *www.ferrovial.com/medioambiente*

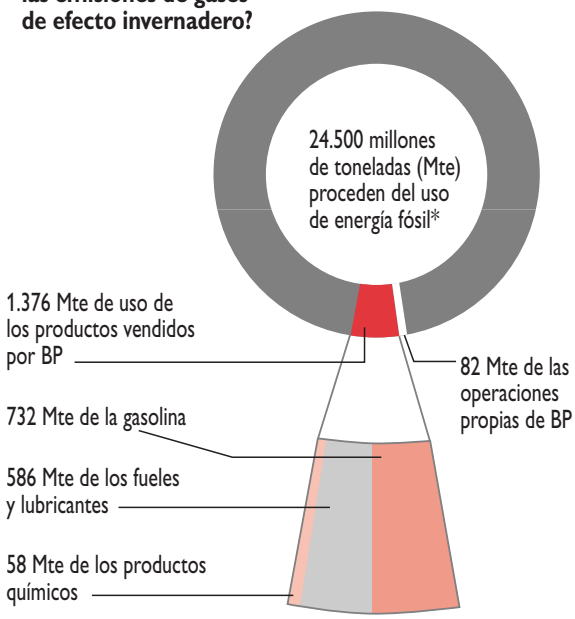
ⓘ Puede encontrar más información sobre el indicador integrado de Ferrovial en *www.ferrovial.es*

Otros aspectos de interés en los indicadores ambientales son nuevos enfoques relacionados con esta temática, que se encuentran más allá de las cuestiones del sistema productivo clásico, pero que son asuntos materiales importantes del comportamiento ambiental de la compañía, tales como:

- El impacto ambiental de los materiales que consumen sus proveedores o sus productos.
- La ocupación y el uso del territorio por parte de las empresas.
- La protección de la biodiversidad.

BP y el cambio climático que producen sus productos

¿De dónde proceden las emisiones de gases de efecto invernadero?



* *Agencia Internacional de Energía*, 2002. Administración estadounidense de información sobre energía.

ⓘ Puede encontrar más información sobre indicadores de contribución al cambio climático de BP en *www.bp.com*

Indicadores de protección de la biodiversidad de la industria petrolera

En 2002, un grupo de empresas del sector petrolero comenzaron trabajos para desarrollar políticas y sistemas de actuación del sector, en ámbitos donde la biodiversidad es un elemento material en actividades de exploración y desarrollo.

Biodiversity Indicators for Monitoring Impacts and Conservation Actions es una de las guías desarrolladas, de gran interés por su contenido y metodología para el diseño de indicadores de biodiversidad, para el control del impacto y las acciones de conservación en la industria de exploración y producción de petróleo y gas.

ⓘ Puede encontrar más información sobre indicadores de impacto sobre la biodiversidad en *www.theebi.org*

Aspectos relacionados con la dimensión social

Existe actualmente un gran interés en el desarrollo de los indicadores sociales, dado que hasta finales de los 90 el contexto se había centrado fundamentalmente en cuestiones medioambientales y de prevención de riesgos laborales. Las normas y directrices adoptadas por las organizaciones internacionales siguen siendo la principal referencia para las empresas a la hora de publicar su actuación social.

Los aspectos de la dimensión social introducidos por los principales estándares buscan respuestas principalmente en:

- Formación y desarrollo profesional.
- Derechos humanos.
- Salud y seguridad.
- Contribuciones a la comunidad.

En esta sección se van a relatar desarrollos de indicadores que trasciendan a los datos numéricos que se gestionan tradicionalmente.

Aspectos de los que se pueden encontrar indicadores en la Guía GRI 2002
Empleo
Relación empresa/trabajadores
Salud y seguridad
Formación y educación
Diversidad y oportunidad
Estrategia y gestión
No discriminación
Libertad de asociación y negociación colectiva
Trabajo infantil
Trabajo forzoso y obligatorio
Medidas disciplinarias
Medidas de seguridad
Derechos de los indígenas
Contribuciones a la comunidad
Corrupción y soborno
Contribuciones políticas
Competencia y precios
Salud y seguridad del cliente
Productos y servicios
Prácticas publicitarias
Respeto a la intimidad y protección de datos
Aspectos valorados en Dow Jones Sustainability Index
Prácticas laborales
Desarrollo de capital humano
Atracción y retención del talento
Gestión del conocimiento
Estándares en proveedores
Compromiso y diálogo con los grupos de interés
Información anual de temas sociales
Salud y seguridad en el trabajo
Filantropía y alineamiento con el negocio

Formación y desarrollo profesional

Recientemente, el profesor Gosham declaraba a *Financial Times*, que no entendía por qué las empresas estaban tan centradas en atender las necesidades de los inversores, cuando era mucho más fácil encontrar un banco que financiara un proyecto que encontrar a la gente oportuna para cumplir los objetivos del mismo.

El capital humano, la atención y la capacidad de atracción del talento son capitales importantes de las empresas, que cada vez en mayor medida están dando lugar a desarrollos de respuesta más adecuados.

En estos aspectos, se pueden destacar por un lado los indicadores de desarrollo de capital intelectual y por otro los de retorno de la inversión en formación.

Skandia y sus mediciones de capital intelectual

La estrategia de Skandia se basa en tres áreas principales: la inversión en talento, el desarrollo de la cultura de la empresa y la puesta en valor del talento de las personas de la organización. Esta compañía desarrolló en 1998 el primer informe anual sobre capital intelectual, con el consiguiente desarrollo estratégico y de indicadores que ha sido precursor del movimiento en la gestión empresarial.

El capital intelectual surge de la interacción entre el capital humano y el estructural, donde la renovación continua transforma el conocimiento individual en valor para la organización.

El esquema Skandia de valor muestra que el capital intelectual está formado por el capital humano y el capital estructural (Capacidad de relación con sus clientes y organizativa para la adaptación al entorno). El capital intelectual se evalúa descontado del exceso de rentabilidad de la empresa, en comparación con sus competidores, el valor presente.

ⓘ Puede encontrar más información sobre Skandia Navigator en *www.skandia.com*, sección inversores, informes 1998 *Human capital transformation.*

Otros aspectos materiales de esta dimensión, en el ámbito del desarrollo profesional, se refieren a los indicadores relacionados con aspectos derivados de la gestión de:

- Políticas de captación del talento.
- Formación de cuadros.
- Gestión del conocimiento.
- Gestión por competencias.
- Remuneración e incentivos.

Ejemplos de modelos en desarrollo

Value Explorer
Modelo desarrollado por Daniel Andriessen, que trata de definir competencias esenciales de una compañía con el fin de identificar indicadores con los cuales estructurar informes de capital intelectual. Ver también "Intellectual Capital Benchmarking System" (ICBS).

ⓘ Consulte los trabajos sobre ICBS del profesor Josep María Viedma, Internacional Journal of Technology Management 2000, Vol 20 N 5/6/7/8 pp. 799–818

Monitor de activos intangibles
Desarrollado por Karl Erik Sveiby, se basa en considerar la composición de los activos intangibles como la estructura externa, la estructura interna y las competencias de las personas, desarrollando indicadores de crecimiento y desarrollo, indicadores de eficiencia e indicadores de estabilidad.

ⓘ Existen numerosos indicadores, descritos por el profesor Sveiby para la medición de aspectos relacionados con el capital intelectual, que son de gran interés, en *www.sveiby.com*

También cabe destacar el desarrollo de indicadores en temas emergentes de gran interés como son:

- *Satisfacción de empleados*. Ejemplos:
  Informe de sostenibilidad de Endesa 2004
  Informe de responsabilidad social 2004 de Repsol YPF

- *Conciliación de la vida profesional y familiar.* Ejemplo: Informe anual de E.on *www.eon.com*

- *Diversidad de la plantilla*. Ejemplo: Informe de sostenibilidad de Cooperative Bank 2002, 2003 y 2004.

- *Políticas de remuneración*. Ejemplo: Informe anual 2004 de BHP Billiton *www.bhpbilliton.com*

Derechos humanos

Las compañías son, en muchas ocasiones, blanco de las críticas de la sociedad en la creencia de que su comportamiento puede sostener situaciones en las que se violan los derechos humanos. Estos aspectos tienen especial relevancia en aquellas organizaciones que producen, distribuyen o tienen sus proveedores en países con instituciones débiles.

Las convenciones internacionales de derechos humanos, así como las convenciones de la Organización Internacional del Trabajo, son los elementos de referencia más utilizados en la confección de estándares y códigos de conducta.

ⓘ Puede encontrar más información sobre indicadores de condiciones laborales en la Organización Internacional del Trabajo *www.ilo.org*

Estudio internacional sobre informes de responsabilidad corporativa de KPMG (2005)

Principios fundamentales del trabajo		Condiciones de trabajo	
Tema	**%**	**Tema**	**%**
Diversidad	68	Prevención de riesgos laborales	72
Igualdad de oportunidades	61	Formación	72
Derechos humanos	51	Condiciones de trabajo	62
Negociación colectiva	33	Satisfacción del empleado	32
Trabajo infantil / Trabajos bajo coacción	30		
Libertad de asociación	27		
Participación en la comunidad		**Filantropía**	
Tema	**%**	**Tema**	**%**
Programas de educación y formación	65	Altruismo	74
Implicación de empleados (voluntariado)	58	Fundaciones	47
Programas médicos	40		
Sida/VIH	29		
Proyectos de suministro de agua	11		

El % se refiere a la proporción de informes que tratan cada aspecto

ⓘ El estudio está disponible en *www.kpmg.es*

La norma SA8000

La norma SA 8000 fue creada en 1997 por la organización norteamericana hoy denominada Social Accountability Internacional (SAI), buscando garantizar los derechos básicos de los trabajadores, principios éticos y sociales. Está basada en las Convenciones de la Organización Internacional del Trabajo, la Declaración Universal de los Derechos Humanos, la Convención de Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño y todo ello sustentado bajo un sistema de gestión que sigue los modelos ISO.

Tiene nueve áreas principales sobre las que se fijan los requisitos para la política, procedimientos y prácticas de la compañía. Éstas son: trabajo infantil, trabajos bajo coacción, salud y seguridad, libertad de asociación y derecho a la negociación colectiva, discriminación, medidas disciplinarias, horario de trabajo, remuneración y sistemas de gestión.

La gran novedad de esta norma es que, aquéllos que desean obtener la certificación, han de asegurar que sus proveedores y contratistas también la cumplen, haciéndose extensible de esta forma la responsabilidad a toda la cadena de valor.

ⓘ Puede encontrar más información SA8000 en *www.cepaa.org*

Muchas veces nos olvidamos de que el respeto a los derechos humanos en los países desarrollados también tiene importancia. Un ejemplo se encuentra en la vigilancia de las condiciones laborales de los proveedores y empresas en sectores críticos, como el de la construcción, el textil y el agroalimentario, especialmente sensibles y que pueden conllevar situaciones injustas.

ⓘ Para encontrar más información sobre indicadores sociales relacionados con los derechos humanos en países desarrollados, visite el informe de responsabilidad social de Inditex (*www.inditex.com*) o Eroski (*www.eroski.es*)

Salud y seguridad

El principio 1 de la Declaración de Río dice que "los seres humanos son el centro de las preocupaciones del desarrollo sostenible. Ellos son los protagonistas de una vida saludable y productiva en armonía con la naturaleza".

La salud y la seguridad de las personas que desarrollan su labor profesional en la organización son tareas básicas. La mayor parte de los sistemas de seguimiento y mejora continua tienen como principales objetivos los indicadores que la ley marca.

ⓘ Puede encontrar más información sobre indicadores, materialidad y buenas prácticas en la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud, en el trabajo *www.agency.osha.eu.int*. Se destaca que el número 54 de su publicación (FACTS) se dedica a la relación entre aspectos materiales de la prevención de riesgos laborales y la responsabilidad social de las empresas.

Uno de los problemas principales en organizaciones trasnacionales es la heterogeneidad de los criterios en la contabilización de los indicadores, que puede dar lugar a problemas de fiabilidad de los datos.

Asuntos	Aspectos
Organizacionales, relacionados con la estructura y compromiso de la empresa	Seguridad industrial
Técnicos, relacionados con la ejecución de los programas	Higiene industrial
Económicos, relacionados con el coste de los programas	Medicina preventiva y del trabajo
Normativos, relacionados con el cumplimiento de las normas	Expedientes, sanciones, quejas

Contribuciones a la comunidad

Una de las principales dificultades en el desarrollo inicial de la responsabilidad corporativa en una empresa, se encuentra en hacer comprender a la organización que el camino a emprender tiene como fin principal poner en valor la contribución monetaria, con la que la empresa cree devolver parte de los beneficios económicos que obtiene a la sociedad.

Simplicidad y contundencia: cero accidentes

La importancia de asuntos como la seguridad de las personas que trabajan en las instalaciones de nuestra empresa precisa de medidas contundentes y simples. Podemos encontrar numerosos ejemplos en diferentes industrias, como la del petróleo, la química o la farmacéutica, donde el objetivo exigido es cero accidentes. Este tipo de indicadores fácilmente comprensibles y que buscan la perfección del sistema se encuentran ligados a los incentivos de los que trabajan en las instalaciones de forma directa. De este modo, la compañía dispone de forma genérica de dos herramientas, que son utilizadas de diferente forma de acuerdo a la cultura de la empresa. Una práctica cada vez más común liga el objetivo a los bonos de los directivos y técnicos, no a los operarios. En el caso de haber accidentes –de personal propio o contratado– los salarios variables se ven recortados en un porcentaje. Una segunda modalidad es la bolsa de incentivo que, transcurrido un periodo, se reparte entre los trabajadores de acuerdo a una tabla en cuanto al riesgo o peligrosidad, responsabilidad, etc.

ⓘ Para encontrar más información sobre empresas con objetivo de accidentes cero puede consultar *www.bp.com*, *www.statoil.com* o *www.endesa.es*

Deberíamos estar convencidos, a estas alturas de lectura de este Cuaderno, que las contribuciones a la comunidad de la compañía se realizan desde las diferentes dimensiones. Las contribuciones filantrópicas de carácter monetario, en cierta medida, deberían situarse en la dimensión económica y no social.

Las contribuciones filantrópicas se encuentran, en gran parte, separadas de la actividad de la compañía ya que éstas en demasiadas ocasiones no responden a una estrategia previamente establecida por el negocio, si no que se desarrollan con carácter discrecional. En ocasiones, esta circunstancia proviene de las unidades de negocio de la empresa, que tratan de utilizar estos fondos para establecer o mejorar relaciones con agentes determinados, mientras que en otros momentos simplemente se trata de prurito de los gestores de estos fondos. Lo cierto es que las contribuciones monetarias a la comunidad son una parte relevante de su relación con ésta y, por tanto, sería deseable contar con una estrategia común y sinérgica en aras de la eficiencia.

Cuando lo importante son las necesidades básicas de las comunidades en las que operamos: Objetivos del milenio

En septiembre de 2000, dirigentes de todo el mundo se reunieron en la sede central de Naciones Unidas en Nueva York con el propósito de fijar una ambiciosa agenda, que tuviese por finalidad paliar las principales carencias que impiden el desarrollo de los países más pobres. A este respecto se marcaron los conocidos como "Objetivos del milenio".

Estos objetivos comprenden: reducir a la mitad la pobreza extrema y el hambre; lograr la enseñanza primaria universal y la igualdad entre los sexos, reducir la mortalidad de menores de cinco años y la mortalidad materna en dos terceras partes y en tres cuartas partes respectivamente; detener la propagación del VIH/SIDA y el paludismo y garantizar la sostenibilidad del medio ambiente. También comprenden el objetivo de fomentar una asociación mundial para el desarrollo, con metas para la asistencia, el comercio y el alivio de la carga de la deuda.

Una interesante característica de estos objetivos es que se encuentran definidos con indicadores cuantificables, que son seguidos en todo el mundo anualmente, con lo que se constituyen en una valiosa referencia para la ejecución de programas en países en vías de desarrollo y cuantificar su impacto real.

- Objetivos:
  http://www.un.org/spanish/millenniumgoals
- Indicadores:
  http://www.undp.org/spanish/mdgsp/mdgtablesp.pdf
- Recursos y referencias útiles:
  http://spanish.millenniumcampaign.org

Se han identificado dos atributos principales en la gestión de las contribuciones a la comunidad. El primero de ellos es la **claridad de objetivos**. El dilema surge cuando, por un lado, debe responder a necesidades reales de las comunidades en las que operamos y, por otro, debe ser identificable para poder ser comunicado. No es el objetivo de este Cuaderno

Voluntariado corporativo

Una interesante práctica emergente es la vinculación entre las gentes de la compañía y las contribuciones sociales que ésta realiza. Las empresas tratan de hacer partícipes a los empleados mediante su contribución con tiempo remunerado en acciones de voluntariado corporativo. La compañía apoya generalmente estas acciones con contribuciones monetarias y en especie a través de las horas cedidas.

ONG locales se benefician de contar con personal cualificado para realizar acciones y fondos para el desarrollo de proyectos. Los empleados de la compañía que voluntariamente participan, generalmente consideran estas acciones como incentivadoras y capaces de desarrollar habilidades en ellos, que son útiles también para la empresa.

Puntos clave para el establecimiento de programas de voluntariado corporativo:

- *Credibilidad*: es preciso contar con una estrategia clara de responsabilidad corporativa que refleje los valores de la compañía, alineada con la estrategia de negocio, la visión y la misión de la empresa.
- *Información*: es preciso contar con las herramientas de comunicación adecuadas para lograr el interés, el reconocimiento y la participación de los empleados.
- *Liderazgo*: los programas con más éxito son abanderados por los líderes de las empresas, quienes participan en los programas junto a los empleados.
- *Infraestructura*: las compañías necesitan conocer cómo van a operar, definiendo un programa y los recursos que van a destinar. Existe la creencia de pensar que el voluntariado corporativo se limita a donar horas sobrantes.
- *Formación*: la acción en la comunidad, o en el medio ambiente, requiere una formación previa. Los programas deben incluir sesiones formativas especializadas antes de entrar en acción.
- *Reconocimiento*: la empresa debe apoyar los programas tratando de obtener retornos de la relación en términos de motivación y desarrollo de determinadas capacidades en empleados de la compañía, pero también debe reconocer el esfuerzo y la contribución de éstos de forma constante, especialmente en los momentos de promoción interna.
- *Evaluación*: los programas deben ser evaluados de forma constante por la compañía, los empleados que participan y las organizaciones que los acogen, de forma que la sabiduría corporativa de la mejora continua se refleje también en estos programas.
- *Partenariado con las ONG*: las compañías deben establecer una relación de confianza mutua, transparencia y coordinación en los programas, de forma que éstos se desarrollen conjuntamente.

ⓘ Iniciativas interesantes

Fundación Chandra. Programas de voluntariado de diferentes empresas como VIPs, DKV Seguros u ONO
www.voluntariado.org

Programa de voluntariado para funcionarios. Comunidad Valenciana
http://www.solidaridadyvoluntariado.org/planestrategico.jsp

Programa de voluntariado corporativo de Telefónica
http://www.fundacion.telefonica.com.ar/voluntariado/

Premios Codespa de voluntariado corporativo
www.codespa.org

desarrollar conceptualmente cómo resolver este dilema, pero analizando las empresas del entorno puede apreciarse lo extendido de este problema.

El segundo gran reto es la **transparencia**. En muchas ocasiones las contribuciones a la comunidad, ya sea en bienes, infraestructuras o monetarias, pueden tener usos indebidos o interpretaciones, por ello es importante contar con una política que establezca cómo se llevan a cabo, se controlan y se informa de su realización. Esto es especialmente importante en cuanto a las contribuciones a grupos con intereses competitivos concurrentes, como partidos políticos o grupos religiosos, así como en el caso de administraciones públicas, intermediarios o lobistas.

EITI. Iniciativa para la transparencia de las industrias extractivas

La Iniciativa para la Transparencia de las Industrias Extractivas fue hecha pública por el Primer Ministro del Reino Unido, Tony Blair, en la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sostenible de Johannesburgo, en septiembre de 2002. Su objetivo es incrementar la transparencia en los pagos de las empresas a los Gobiernos y la transparencia de los ingresos recibidos por dichos Gobiernos.

Esta iniciativa pretende incentivar, a través de la transparencia, que los ingresos procedentes de las empresas mineras, petrolíferas y de gas en forma de impuestos, royalties, primas a la firma de contratos y otros pagos, representen un importante motor financiero para el crecimiento económico y el desarrollo social en países en desarrollo y en transición.

Los países firmantes se comprometen a:

- Llevar a cabo auditorías independientes de los pagos recibidos por las compañías.
- Publicar los pagos recibidos por las compañías y éstas por los Gobiernos.
- Asegurar que el proceso incluye a todas las compañías que operan en el país.
- Asegurar que las ONG se encuentran involucradas en el proceso.
- Llevar a cabo un plan de trabajo que asegure estas condiciones en el largo plazo.

Países firmantes (junio 2005): Los países fundadores fueron Azerbaiyan, Ghana, República de Kyrgyzistan y Nigeria. Se encuentran en negociaciones Angola, Chad, República del Congo, Gabón, Santo Tomé y Príncipe, Perú y Trinidad Tobago.

Esta iniciativa ha sido impulsada junto con el Gobierno Británico por la organización Transparency Internacional. Ésta lleva a cabo informes como el Índice de percepción de corrupción (CPI), Pago de sobornos (BPI) o el Barómetro global de corrupción.

ⓘ Más información sobre la iniciativa EITI *http://www.eitransparency.org*
Puede encontrar políticas de comportamiento empresarial en el caso de contribuciones a la comunidad en *www.transparency.org*

Comunicar a través de un informe

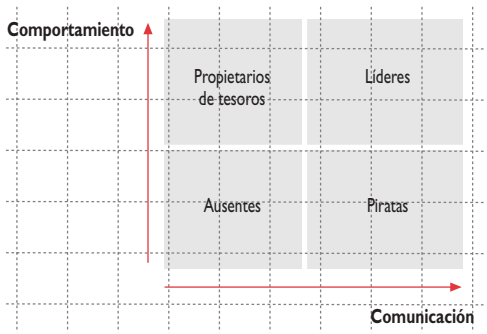
Las estrategias de desarrollo sostenible empresarial, tienen como principal reto lograr la confianza de sus partes interesadas, en un modelo de hacer negocios que favorezca sus intereses. De forma simplificada, podríamos decir que para hacer real esta posición precisamos de dos componentes obvios. Por un lado, de un comportamiento que responda a las inquietudes y expectativas –cuestión que hemos tenido oportunidad de analizar someramente durante el análisis de materialidad y respuesta– y por otro, una comunicación adecuada que permita hacer visible y fiable el mensaje.

Reputación = comportamiento x comunicación

Las compañías adaptan este binomio a su cultura empresarial de muy diferentes formas. Existen compañías cuyo comportamiento es por naturaleza muy afín y sinérgico con los principios del desarrollo sostenible y que, sin embargo, por su posicionamiento en el mercado, finalmente optan por un perfil bajo de comunicación, mientras que otras basan sus esfuerzos de comunicación en un sustrato muy débil.

Dependiendo de la cultura y posicionamiento clásico de las compañías –reflejo del talante y los principios de quienes las dirigen–, éstas adoptan posturas que responderían de forma simplificada a cuatro fenotipos.

Tipologías de informadores



Existen organizaciones que están realizando importantes esfuerzos para poner en valor su compromiso responsable (líderes), pero son minoría. La mayor parte del tejido empresarial se encuentra ausente de esta corriente, y con ello perderá competitividad en el futuro cercano. Muchos de los gestores se quejan de la multitud de empresas que con escaso comportamiento realizan grandes esfuerzos de comunicación y hacen pensar que desarrollo sostenible es para las empresas una moda en la gestión (piratas). Este fenómeno retrae a muchas empresas con buenos fundamentales que comienzan a poner a trabajar sus valores para la cuenta de resultados, éstas podríamos decir que poseen tesoros que crearán riqueza a corto plazo para sus accionistas y para la sociedad a la que sirven.

En primer lugar, empresas "líderes" que analizan la realidad de su entorno, anticipan tendencias y lideran opinión. En comportamientos emergentes es muy importante generar liderazgo, ya que las estrategias de posicionamiento de las compañías de un

sector, o de un mercado, se encuentran generalmente marcadas por las empresas líderes en magnitud y éxito. Cuando se funden características de liderazgo en el mercado y desarrollo de estrategias sostenibles, el efecto se multiplica y se generan corrientes catalizadas por estas compañías líderes. Éste es el caso de las empresas que pertenecen a los principales índices selectivos sostenibles, como FTSE4Good o Dow Jones Sustainability Indexes, ya que se trata de empresas que por tamaño se pueden considerar *global players*, al mismo tiempo que son analizadas y distinguidas como empresas que trabajan a favor de un modelo de desarrollo más sostenible. Pero esta posición puede ser también mantenida por otras empresas en el mismo segmento, en entornos geográficos más reducidos o nichos de mercado más especializados. En España nos encontramos con cajas de ahorros o bodegas que podrían ser consideradas *middle market*, que desean mantener una posición de este tipo.

Cuando las empresas por su posición no poseen vocación de liderazgo, aunque el comportamiento en materia de compromiso sostenible sea bueno o incluso excepcional, optan generalmente por un perfil de comunicación más bajo. Tener vocación de liderazgo no quiere decir que lo ostenten en el mercado. La vocación de liderazgo forma parte de la cultura de la compañía, independientemente de la posición en el *ranking* que en cada momento se mantenga.

Estas compañías las denominamos "propietarias de tesoros". Poseen cualidades semejantes o superiores a las compañías líderes, pero por lo general responden a perfiles de dirección más conservadores que no desean adelantar tendencias. En éstas encontramos importantes capacidades para generar dobles dividendos, así como para utilizar el vector sostenible como vehículo para modernizarse y liderar.

Un tercer tipo de compañías –que denominaremos cariñosamente "piratas"– son aquéllas que mantienen posiciones de liderazgo y que han adoptado una pose sostenible mimetizándose con un entorno que visualizan tan sólo a corto plazo. Estas compañías creen que el desarrollo sostenible es una moda y por tanto no merece la pena realizar inversiones transformacionales, ni alineamientos estratégicos, ya que con una dosis importante de comunicación son capaces de hacer momentáneamente creíble su convencimiento y así pasar una ola más del *management* sin cambiar el rumbo en la dirección del timón. Estas empresas son más fácilmente identificables de lo que cabría pensar, ya que la notoriedad que buscan no se corresponde con la consistencia de las soluciones que plantean, y su compromiso queda reducido a las efímeras palabras de un presidente en una conferencia.

En cuarto lugar podríamos nombrar un tipo de empresas que se encuentran "ausentes" del movimiento. Esta ausencia puede responder a modelos de negocio depredativos o de corto plazo.

Muchas veces tendemos a imaginar a las empresas como entes ausentes de "alma". Pero no debemos olvidar que las empresas se encuentran dirigidas por personas que tienen nombres y apellidos y que son remuneradas en función del éxito del proyecto. Esto lo conocen bien los inversores y los analistas, que consideran las capacidades del equipo de dirección como claves en la valoración de las compañías.

Una fórmula interesante para poder conocer cuán integrado se encuentra el factor sostenible en la organización de una empresa, es analizar los sistemas de incentivo de la misma. Cada vez más, un mayor número de empresas españolas introducen indicadores basados en la materialidad para evaluar a sus directivos. Generalmente estas empresas han adaptado sus sistemas de valoración incorporando indicadores de capital, –hasta ahora considerados como intangible– a sus cuadros de mando. Casos conocidos de principales empresas energéticas de nuestro país, están ofreciendo una nueva visión de cómo alinear estrategias más allá del vector financiero.

Fórmulas empresariales con aparente ausencia de capacidades sostenibles latentes, cambian sus estrategias al cambiar de equipos gestores y tratan de potenciar la creación de valor sostenible como elemento de compromiso con el éxito real.

Estas compañías encuentran en el desarrollo sostenible un aliado para generar cambios y generar estilos de dirección motivantes, capaces de recuperar la ilusión. Un ejemplo de ello son el número creciente de empresas de sectores de gran madurez, como pueden ser el minero o el cementero, que están incorporando el concepto sostenible/responsable a su modelo de negocio.

Pérdida de confianza

A finales de los noventa, la unidad de estudios de Royal Dutch Shell[8] realizó una serie de estudios, algunos mencionados en este trabajo, que contribuyeron de forma significativa a conceptualizar estrategias basadas en elementos de la reputación. Los investigadores de la petrolera habían sufrido en sus propias carnes la pérdida de confianza, tras la crisis del hundimiento de la plataforma Brent Spar y se encontraban en plena reestructuración.

Para diseñar los cambios, analizaron la evolución de los mensajes que había mantenido a una compañía líder como Shell a salvo de controversias importantes y cómo los errores cometidos habrían de servir para mejorar.

Observaron que, durante muchos años, los mensajes elaborados internamente por la compañía bastaban para ganar la confianza de los consumidores e inversores –principales partes interesadas de la compañía–. Este nivel de autoconfianza que se respira en muchas multinacionales es muy común, basado en el prestigio de la marca y en que muchos de sus ingenieros y directivos comenzaron sus carreras profesionales desde la base y nunca han visto el mercado desde otro prisma que el de su propia compañía, lo que lleva consigo pensar que ellos ostentan la razón y que el resto del mundo se encuentra equivocado.

8. Los trabajos de estos años, realizados por Shell, aparecen citados en numerosas publicaciones. Se recomienda visitar las páginas web de la compañía donde se detallan los principios de *reporting* y el camino emprendido. Tiene especial interés la herramienta "Tell Shell," donde la compañía hace partícipes, a los visitantes de la web, de los comentarios que llegan a ella sobre su comportamiento de forma directa y sin filtros. Visite Tell Shell Forum en *www.shell.com*

Los investigadores se dieron cuenta de cómo esa comunicación con el entorno se circunscribía a momentos noticiables por buenos o malos. Cuando los momentos malos comenzaron a superar a los buenos, la compañía percibió que la situación comenzaba a parecer un interrogatorio constante y que era necesario informar de lo que se realizaba en el día a día, para poder contrarrestar la perdida de confianza motivada por episodios esporádicamente malos.

Comenzaron a proliferar los informes y con ellos información que trataba de considerar la puesta en valor de numerosas acciones que se realizan en la compañía, y que no aparecen de forma habitual en los medios. Este movimiento fue seguido por múltiples compañías, y muchas de ellas apoyaron con fotos y papel *couché* comportamientos que más tarde se consideraron reprochables, con la consiguiente paulatina pérdida de confianza del público y por tanto de los informes.

La compañía trató de mejorar la credibilidad de sus acciones sostenibles, verificando externamente los datos que se incluían en los informes, tratando así de diferenciarse de aquéllos que encontraban en la información una coartada y no la rendición de cuentas de un compromiso.

Este concepto de rendición de cuentas es un concepto clave cuando hablamos de *reporting*. Se trata de ofrecer una visión cabal de los aspectos que merecen ser conocidos por las partes interesadas, es decir, de los aspectos que hemos denominado materiales.

Como hemos visto, la participación es un elemento clave tanto de la fase de análisis como de la puesta en marcha de una estrategia de sostenibilidad. Esta es la fase que requiere un compromiso más importante, ya que genera compromisos concretos a los cuales la compañía tiene que responder.

Mientras que la información pública se basa en el análisis documental, el seguimiento de estándares o guías, el *benchmark* con los competidores o la puesta en valor de las realizaciones

de la compañía en las dimensiones de la sostenibilidad, los compromisos que se adquieren podríamos decir que son unilaterales. En estas cosas, es la compañía la que, por voluntad propia, adquiere compromisos, que de no cumplirlos defrauda de forma colectiva pero en gran medida inocua. Sin embargo, la participación y el compromiso con agentes sociales concretos genera el cumplimiento de compromisos concretos, locales y cuantificables, cuyo incumplimiento puede generar riesgos importantes para la compañía. Como los beneficios del establecimiento de estos compromisos no son claros para la gran mayoría de las empresas, la participación de las partes interesadas es todavía incipiente.

Muy al contrario de lo que muchas veces se piensa, la participación de las partes interesadas en el estudio y atención de aspectos materiales del comportamiento de las empresas estará más vinculada a los beneficios que éstas obtengan, que a los perjuicios que sus reivindicaciones pudieran causar en la reputación de las compañías. Esta fase exige esfuerzo y visión por parte del mundo de los negocios, pero también de las organizaciones representantes del tejido social.

Lost in Translation

Una de las preguntas que habitualmente se realizan las compañías es cómo denominar el informe. Una primera dificultad que encuentran es que los términos, como vimos en los primeros capítulos, distan todavía de estar maduros y por tanto nos encontramos alguna dispersión.

Las compañías que maduraron los temas desde los departamentos de medio ambiente tienden a denominar a sus informes "Informes o memorias de sostenibilidad". Ésta es una cadencia del origen de los grupos que acuñaron el término en 1987. Sin embargo, si la iniciativa de realización del informe proviene del departamento de comunicación, o unidades dependientes, solemos encontrarnos informes titulados como "Informes de responsabilidad corporativa o responsabilidad social corporativa" o, incluso, "Informes o memorias sociales".

Ambos informes responden generalmente a los principios de la guía GRI y siguen patrones semejantes, aun con diferente nombre y orientación.

Otros nombres utilizados son: Informe de ciudadanía corporativa (Ford, Exxon Mobil o Microsoft), Responsabilidad social (Gap), Stakeholders Report (BC Biotech, filiales de BHP Billiton o departamentos de la administración británica y norteamericana), entre otros.

Guías para el reporting

Las organizaciones que no han seguido el camino de la identificación de aspectos materiales y el desarrollo de sistemas de indicadores, tienen como ayuda para informar de su comportamiento sostenible diferentes instrumentos de gran valor.

La guía Global Reporting Initiative, se ha convertido de hecho en un estándar para la realización de memorias que informan de los progresos de las empresas en las dimensiones del desarrollo sostenible. Esta guía recoge un consenso global de aspectos elaborados por expertos de diferentes partes del mundo, con el fin de ayudar a las organizaciones a identificar aquellas materias más relevantes de la contribución sostenible del mundo privado –especialmente de empresas–.

La principal ventaja de GRI ha sido desde sus comienzos el carácter abierto, transparente e integrador del proceso. El talante y vocación de sus creadores es clave para entender lo que hoy representa GRI.

Para poder obtener el máximo de la guía GRI debemos entender el objetivo para el que fue diseñada. En primer lugar, su uso es incremental, es decir, las compañías no tienen por qué diseñar su sistema de indicadores en base a GRI desde el primer día, sino que deben ir paulatinamente siguiendo sus principios.

Además, la guía ha sido diseñada en base a lo que podríamos denominar "un estudio de materialidad colectivo", basado en el consenso global de personas provenientes de diferentes sectores, lugares y culturas, y por ello habla de aspectos que tie-

Global Reporting Initiative, los comienzos

En 1989, tras la publicación de los principios de CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies), Bob Masey su director, comenzó su difusión por todo el mundo. La pequeña Fundación, con sede en Boston, tenía como principal misión evaluar las empresas en las que invertían diferentes iglesias y congregaciones religiosas de la costa Este de EE.UU., y lanzó estos principios con el fin de poder facilitar la tarea de análisis.

Durante la fase de difusión, estos principios se fortalecieron. Muchas compañías veían un fórmula más sencilla para informar e importantes empresas fueron confiando en el esquema propuesto por CERES.

A mediados de los noventa y especialmente tras la Cumbre de Río de Janeiro, el concepto sostenible despertó interés en las organizaciones y se comenzaron los trabajos para diseñar principios más amplios, aprovechando el movimiento y una demanda creciente de las empresas en este sentido.

Los primeros fondos provinieron de Global Environmental Facility, un fondo de Naciones Unidas que invierte en programas que apoya el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), y con ellos se elaboró un primer borrador en 1998 y una primera guía que oficialmente vio la luz en la primavera de 2000.

El equipo de desarrollo liderado por Allen White que dirigía Tellus Institute, consiguió brillantemente un gran consenso, mediante un proceso amplio, multirregional y fundamentalmente abierto, que aglutinó muchas voluntades y el entusiasmo de personas muy valiosas.

Con la aparición de la guía, una veintena de compañías comenzaron a desarrollar informes siguiendo la misma. En esta versión de la guía, la dimensión ambiental era más predominante, ya que era heredera de los principios de CERES, por lo que en los años siguientes se intentó introducir a personas e instituciones en el equipo, que hiciesen más relevante la parte social interna –trabajadores– y externa –compromiso con la sociedad–.

El resultado de este nuevo consenso se presentó en 2002 durante la Cumbre de Johannesburgo, constituyendo un éxito con el que finalizaba una etapa épica de creación de una iniciativa que sin duda quedará para la historia.

Tras la Cumbre, la iniciativa, aunque formalmente bajo el amparo del PNUMA, se independiza de CERES, elige nueva ejecutiva y directiva y se muda a Ámsterdam, donde continúa una labor de gran valor para la comunidad empresarial.

Una nueva versión de la guía se publicará el 5 de octubre de 2006. Los retos de la información XBRL, (e*Xtensible Business Reporting Language*), la era post Enron y los nuevo desafíos globales ocupan gran parte de los debates de su elaboración.

ⓘ Puede encontrar más información sobre GRI en *www.globalreporting.org*
ⓘ Sobre la nueva guía GRI 3G consulte *www.gri3g.org*

nen que ver con temas globales. Esto quiere decir que para una empresa u organización local, GRI le puede decir mucho o nada, dependiendo de cómo interprete los principios de la guía.

Asimismo, a una empresa de carácter regional le es difícil encontrarse representada en los indicadores de GRI. La adaptación a pymes de la organización GRI puede servir de orientación, pero si buscamos tan sólo el cumplimiento del estándar nos perderemos la parte más útil del proceso, la búsqueda de los aspectos relevantes y, lo que es más importante, el encontrar las respuestas.

Suplementos sectoriales, guías técnicas y para pymes en GRI

Global Reporting cuenta con guías suplementarias sectoriales que permiten una adaptación superior a las necesidades de las partes interesadas en dichos sectores. Existen suplementos específicos para los sectores de automoción, servicios financieros, minería y metales, agencias públicas, operadores turísticos y telecomunicaciones. Se están desarrollando para ciertos artículos de textil, logística y transporte, así como para el sector eléctrico y del petróleo y gas.

Las guías técnicas han tenido un desarrollo menor. Existen en la actualidad algunas sobre trabajo infantil, balance energético y consumo de agua. Se encuentran en desarrollo la guía sobre ámbito, a la que nos referiremos en el capítulo siguiente, y otra sobre salud y seguridad.

Para las pequeñas y medianas empresas, GRI ha elaborado en 2004 una guía denominada *High5¡* que trata de simplificar el proceso de elaboración de memorias de sostenibilidad en cinco pasos, los cuales se sustentan sobre principios básicos de la generación de mejoras en la empresa (preparar, planificar, diseñar, informar y mejorar).

A las compañías que basan su información en el seguimiento de las guías, si no analizan la materialidad, les aparecen problemas importantes en el diseño de las respuestas, ya que los directores de las empresas no entienden por qué se debe actuar en un aspecto para mejorarlo, cuando no ha habido estudio por parte de la compañía de los beneficios que conlleva. Se preguntan, lógicamente, que si tan sólo lo usamos para colocarlo en el informe, es preferible que no aparezca en lugar de invertir en mejorarlo.

Por otra parte, muchos de los aspectos de la memoria GRI tan sólo se recogen una vez al año. Esto significa un gran esfuerzo para la organización y poca utilidad. Si se recoge una vez al año es claro que no se gestiona el aspecto y que su utilidad muere en el informe.

ⓘ Puede encontrar más información sobre guías, protocolos y otros apoyos en *www.globalreporting.org*

Sistemas de indicadores globales

Global Compact	Comunicación del progreso de cumplimiento de los principios del Pacto Mundial. 2004	*www.unglobalcompact.org*
Ethos	Entidad brasileña que ha desarrollado una guía para la realización de informes de sostenibilidad. 2001	*www.ethos.org.br*

Sistemas de indicadores parciales

Unión Europea	Sistema de ecogestión y ecoauditoría europeo. Nace en 1993	*www.europa.eu.int/env*
ISO	Normas ISO14031 y 14064 para el desarrollo de indicadores medioambientales. Aparecen en 1999	*www.iso.ch*
World Resources Institute	Measuring Up. Hacia un marco común de información ambiental corporativa	*www.wri.org*
World Business Council for Sustainable Development	Información sobre emisiones de gases de efecto invernadero. Esta iniciativa comienza sus actividades en 2000	*www.ghgprotocol.org*
ICCA	Compromiso de progreso de la industria química. Inicia sus actividades en 1985	*www.responsiblecare.org*
Transparency International	*"Publish what you pay"* iniciativa contra la corrupción	*www.publishwhatyoupay.org*
BSCI	Informes sobre los aspectos sostenibles de la cadena de proveedores	*www.bsci–eu.org*

Bases de datos de informes de sostenibilidad

Global Reporting Initiative
www.globalreporting.org

World Business Council for Sustainable Development
www.sdportal.org

Corporate Register
Next Step
www.corporateregister.com

Sustainability Reports
Van der Molen Environmental Internet Services
www.sustainability-reports.com

Fundamentos para el diseño de información

Partimos de la base de que la organización ha desarrollado capacidades de identificación de la materialidad, y ha digerido dicha información diseñando respuestas adecuadas. Cuando esto se ha producido, tratará de desarrollar capacidades competitivas persistentes que trabajarán a favor de la cuenta de resultados de la compañía.

Debemos tener en cuenta que la información a la que nos referimos tiene como destinatarios diferentes grupos de interés. El comportamiento sostenible de las compañías se retroalimenta del compromiso de las personas de la organización. Por eso, en cuanto a la comunicación, deberíamos decir que este colectivo debe ocupar en gran medida nuestros esfuerzos, pudiendo la información dividirse en dos apartados:

Sistemas internos

Se trata de información no financiera ligada a las consecuencias de las decisiones que toma la compañía en el entorno, y pretenden ofrecer señales claras de incentivo hacia comportamientos sostenibles. De esta forma, encontramos cuadros de mando de indicadores de sostenibilidad, y sistemas de remuneración por objetivos de las personas de la organización ligados a éstos, entre otros.

Sistemas externos

Tratan de identificar a personas individuales, que denominamos partes interesadas, en diferentes colectivos. Tradicionalmente, estos grupos de interés se han dividido por colectivos (accionistas, proveedores, medios de comunicación, administraciones, etc.). Esta división conlleva problemas de identificación fehaciente de expectativas. Por ejemplo, si identificamos a las organizaciones no gubernamentales como partes interesadas, nos deberíamos preguntar cuáles son y dónde se encuentran. Una vez identificadas, deberíamos saber cuántos socios tienen, qué influencia poseen, con qué conocimientos cuentan para juzgar nuestro comportamiento, qué intereses persiguen, cómo se eligen sus dirigentes, cuál es la coherencia en sus comportamientos, cómo se financian, y después la pregunta más complicada: con quién debemos hablar para conocer lo que esperan de nosotros. Pero siendo este proceso largo y costoso, nos puede parecer inútil cuando, una vez acabado, nos encontramos con que las partes interesadas tienen más señas de identidad comunes por ámbito territorial que por su procedencia.

Esta cuestión, que parece lógica, no es común en el análisis que realizan las organizaciones. En el ámbito local, nos encontramos con que administraciones municipales, vecinos, organizaciones ambientalistas o sociales, alrededor de una misma instalación estarán preocupados por nuestro comportamiento en aspectos más semejantes entre sí. Cuanto mayor es la empresa y su dispersión territorial, mayores son las diferencias entre las expectativas de sus partes interesadas en el ámbito local y global.

Communication on Progress, un informe sobre el cumplimiento de los compromisos del Pacto Mundial

De forma anual, todas las empresas firmantes del Pacto Mundial de Naciones Unidas han de hacer público, e incluir en la página web del Pacto Mundial en Nueva York, los avances de sus compañías en la implantación y progreso en la aplicación de los diez principios del Pacto Mundial.

Dicho informe es la constatación formal de que las empresas avanzan en el sentido en el que se comprometen y lo hacen público, quedando recogidos todos los informes de progreso en la página web del Pacto Mundial: *www.unglobalcompact.org*

Una organización ambientalista global preguntará por la acción de la compañía en materia de cambio climático, mientras que la organización ambientalista local preguntará por la contaminación del río de un determinado enclave. El inversor que valora el comportamiento ambiental de la compañía lo hace a nivel global y también le preocupa el cambio climático, mientras que la administración local se preocupa por el río o los residuos que se generan. Un sistema adecuado de información debe tener en cuenta que, para construir de modo sencillo relaciones que nos aporten información y confianza en la organización, éstas deben construirse en función de las necesidades de información más homogéneas, las cuales se encuentran en primer lugar en los niveles territoriales.

Partes interesadas	Respuestas
Locales	Diálogos
	Buzones de atención
	Consejos asesores
Sectoriales	Conferencias y ponencias
	Estudios de percepción
	Observatorios de opinión y tendencia
	Benchmark
Globales	Boletines de información
	Memorias

Como vimos en el capítulo dedicado a los sistemas de indicadores, un sistema robusto de indicadores nos debe permitir construir información con base en el ámbito local. Esta información, nos permite desarrollar sistemas de información rigurosos a nivel sectorial –por actividades–, a nivel de país, región o globales para toda la compañía.

Debemos seleccionar las herramientas más adecuadas para nuestra organización. Si somos una organización local y estamos informando con una memoria basada en GRI es porque deseamos mostrar compromiso, abanderar tendencia, despertar admiración, etc., no porque en la guía se encuentren los aspectos más relevantes para nuestras partes interesadas.

Cómo eligen las empresas el contenido de sus informes de responsabilidad corporativa

Referencias	% de informes
Directrices de la GRI	40
Consulta con los grupos de interés	21
Otros (p. ej., leyes y normas nacionales)	18
Principios empresariales	3
Principios AA 1000	<1
Valoración de riesgos	<1

Estudio Internacional KPMG sobre informes de responsabilidad corporativa 2005

ⓘ *www.kpmg.es*

A medida que los sistemas de indicadores sean más robustos, nos ofrecerán mayores facilidades para poder desarrollar informes de tres dimensiones a nivel local, ya que su coste de elaboración disminuirá de forma importante.

Este enfoque nos llevará a utilizar mejor la confección del informe como herramienta de comunicación con capacidad de doble dirección. En muchas ocasiones, estos canales nos permiten mantener actualizados en gran medida nuestros tests de materialidad.

En busca de la comparabilidad y el reto de XBRL

Las previsiones en la revisión de la guía GRI, que verá la luz en 2006, nos llevan a un estándar más cerrado que la guía 2002. En este camino, se está trabajando en un software que permita la compatibilidad del nuevo GRI con el lenguaje XBRL (e*Xtensible Business Reporting Language*), que está irrumpiendo con fuerza en la información empresarial.

Se trata de un metalenguaje derivado del XML (e*Xtensible Mark up Languaje*), que permite emitir y recibir digitalmente estados financieros o cualquier otro tipo de información de forma normalizada, facilitando su distribución y uso. El sistema facilita la comunicación de informes enteros en lugar de utilizar plantillas. De esta forma es posible buscar en un documento XBRL y extractar conceptos individuales que permitan análisis particulares.

XBRL es una organización internacional sin ánimo de lucro, que busca un desarrollo profesional de los negocios que permita un cambio en el sistema de información que ofrecen las compañías, no por ser un nuevo lenguaje, sino por ofrecer una nueva manera de que los sistemas, antes independientes, se entiendan.

ⓘ Puede encontrar más información sobre el lenguaje XBRL en *www.xbrl.org.es*. Existen tutoriales a su disposición sobre el funcionamiento de XBRL en *www.kpmg.com/xbrl*

Generaciones de informes

Se podría decir que existen tres generaciones de informes de sostenibilidad o responsabilidad social corporativa. Esta clasificación es un reflejo del grado de integración del concepto sostenible en la estrategia de la empresa, paralela a la estudiada en capítulos anteriores.

Primera generación

Los informes de primera generación se caracterizan por una estructura fragmentada, reflejo de la puesta en valor de comportamientos de la empresa que hasta ahora no se veían reflejados en ningún informe. Esta primera generación sin integración es un reflejo de la versión 2002 de GRI, donde la integración de indicadores está muy limitada. Estos informes precisan de recogidas de datos muy laboriosas, ya que las personas que los confeccionan generalmente siguen estándares que precisan información de indicadores que no cuentan con sistemas de seguimiento adecuados.

En esta generación de informes se suelen diferenciar en el índice los comportamientos ambiental, social y económico, siguiendo el estándar de la Guía GRI. Otra manera de enfocar informes de primera generación es segmentar la información por grupo de interés, de forma que la organización de la empresa responda departamentalmente ordenada a los indicadores de la guía.

¿Quiénes son los destinatarios de nuestro informe?

Un error muy común en los informes de sostenibilidad/responsabilidad social es su falta de foco. En este caso, su utilidad es baja ya que en demasiadas ocasiones se realiza como reacción a un competidor. Son trabajos confeccionados, generalmente, por departamentos corporativos que solicitan información a múltiples departamentos, la cual tratan de ensamblar siguiendo una guía. Este proceso consume mucha energía de la organización. Por un lado, porque de cara a la empresa gran parte del trabajo de los equipos de RSC de las empresas se basa en su elaboración, y por otro, porque la debilidad de los sistemas de recogida de información en las organizaciones hace de ésta un trabajo laborioso en muchos departamentos.

Objetivos y estrategias claras, con partes interesadas definidas que ayuden a la integración del concepto en los departamentos, son aliados importantes a la hora de mejorar los informes.

Segunda generación

La integración comienza trabajando generalmente los dobles dividendos del desarrollo sostenible. De esta forma, nos encontramos con informes en los que lo importante no es informar sobre cómo se cubren las externalidades negativas que producen sus actividades, sino cómo sus productos y ser-

vicios se alinean con modelos sostenibles de desarrollo. Hablan de cómo cumplen sus compromisos en su labor empresarial en el campo de la ecoeficiencia en sus procesos y productos, de desarrollo de las comunidades, de contribución al mejor funcionamiento de las instituciones y de la sociedad, de cómo hacen cumplir sus códigos de conducta, etc.

Hablan en definitiva de cómo hacen las cosas. Para ello identifican lo importante y robustecen sus sistemas de información. Su organización cambia y el liderazgo de la dirección se hace patente.

Generalmente esta evolución va acompañada de la certeza de que precisan dos tipos de informes a publicar. Uno de carácter local en sus principales mercados y otro global de la corporación, cuyo principal lector será el inversor.

Tercera generación

Cuando la integración del concepto sostenible en la organización es real, los sistemas convencionales de la empresa recogen información, tanto financiera como no financiera, relativa a las consecuencias de nuestras decisiones sobre las partes interesadas. La comunicación no se limita a informes anuales y actualizaciones semestrales, se trata de que en los elementos de comunicación de la compañía se encuentre integrado el concepto y sus decisiones de diseño sean coherentes con él.

Para estas empresas su preocupación es hacer cada día más creíble su mensaje, generando más confianza, a través de la búsqueda de fórmulas para hacer partícipes de la estrategia a un número cada vez más importante de personas, así como mediante el compromiso de la compañía.

Tendencias

Las principales tendencias en los próximos años se podrían resumir en cinco principales:

Consejos para una organización que comienza*

- Describa su compañía de forma que queden correctamente definidas las consideraciones ambientales y sociales de su empresa.
- Defina cuál es su visión y compromiso con el desarrollo sostenible de forma ambiciosa pero realista.
- Identifique los destinatarios del informe, defina por qué son importantes y sus necesidades de información.
- Describa las políticas, los sistemas y la organización existente para la gestión de los aspectos no financieros.
- Describa los impactos y retos materiales, ambientales y sociales, que tiene su sector y su compañía. Materialidad.
- Analice las respuestas que su compañía ha desarrollado a dichos retos, así como los sistemas que las gestionan. Obtenga información de los indicadores.
- Describa las principales iniciativas que ha puesto su compañía en marcha para mitigar los impactos y promover mejoras.
- Analice los costes, inversiones e ingresos que las mejoras han reportado.
- Describa las metas y objetivos que tiene su organización para el próximo año.
- Busque una manera efectiva de presentar su comportamiento de forma clara y que atienda a las necesidades de información de las partes interesadas. Este es el momento de recurrir, si así se considera, a los estándares de información sostenible.

* Adaptación a partir de trabajos de la American Society for Quality, GRI y Accountability.

- Estandarización, con una aceleración de la aplicación de estándares globales cuyo principal exponente será GRI. Tendremos nuevos desarrollos sectoriales, nuevas guías y protocolos técnicos que permitirán una mayor homogeneidad a la hora de establecer el sistema de indicadores para las grandes empresas.

- Consolidación del lenguaje que se utiliza en los informes, con lo que se generará una mayor confianza en los textos y en la forma de proceder. Los sistemas de recogida de información serán clave para ofrecer versatilidad y modos homogéneos de proceder.

- La verificación se convertirá en un estándar que precisarán todas las compañías.

- Emerge con fuerza la necesidad de una regulación para la realización de estos informes. En Europa, además, se generalizarán legislaciones que obligarán a las empresas a informar.

- Integración de los informes corporativos de las compañías en un solo informe para inversores, e informes concretos para otras partes interesadas, así como informes de filiales y subsidiarias.

¿Serán obligatorios estos informes en el futuro?

Es claro que esta pregunta tendrá una respuesta afirmativa a corto plazo. Mientras que en Estados Unidos, US Securities and Exchange no logró el acuerdo para pautar la forma en la que la información social y ambiental debería ser presentada, en Europa tenemos ya ejemplos de legislación impulsora. En el Reino Unido, la Secretaría de Comercio e Industria ha elaborado una norma que es efectiva para el año fiscal 2005, que incluye la obligación de informar de determinados aspectos en el informe anual de las compañías cotizadas, unas 1.290 en el Reino Unido.

En España se prepara un marco promotor de Responsabilidad Social en las empresas que está estudiando este aspecto en detalle.

ⓘ Puede encontrar más información sobre esta iniciativa del gobierno británico en *www.dti.gov.uk/cld/financialreview.htm*

ⓘ Puede encontrar más información sobre el proceso de elaboración de este marco en *www.mtas.es*

Información del comportamiento social, ambiental y ético de las empresas cotizadas

País	Tipo	Ámbito
Austria	Voluntario	Desarrollo sostenible
Bélgica	Obligatorio	Social [extranjeras]
Dinamarca	Voluntario	Social y ético. Ambiental obligatorio
Finlandia	Obligatorio	Ambiental
Francia	Obligatorio	Desarrollo sostenible
Alemania	Obligatorio	Sólo fondos de pensiones
Italia	Voluntario	Incentivos regionales
Noruega	Obligatorio	Ambiental
Suecia	Obligatorio	Sólo fondos de pensiones
Holanda	Voluntario	RSC. Ambiental obligatorio
Reino Unido	Obligatorio*	Social, ambiental y ético

* Sólo para compañías cotizadas

Verificación

La exigencia en la consistencia de la información de las memorias ha hecho de la verificación externa una necesidad, especialmente en tiempos en los que la confianza en la información que ofrecen las empresas se ha reducido. Las organizaciones han considerado que el esfuerzo de realización de un informe, así como la necesidad de diferenciación, bien merece contar con una opinión externa acerca de la fiabilidad y consistencia de los datos.

Según datos del estudio Risk & Opportunity, Best Practice in Non-Financial Reporting[9], estudio periódico que realiza el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP) junto con Sustainability y en 2005 por primera vez con Standard and Poor´s, el 78% de los que han sido catalogados como los cincuenta informes mejor realizados cuentan con un aseguramiento externo, aunque con una gran variedad en la manera en la que las empresas lo realizan.

Como primera aproximación, la verificación tiene dos beneficios principales para las organizaciones. Por una parte, permite fortalecer los sistemas de indicadores, y por otra, genera mayor confianza a la organización y a aquéllos que leen el informe sobre la fiabilidad de los datos que en él se recogen.

Las principales dificultades a la hora de realizar una verificación externa tienen su origen en la solidez de los sistemas que recogen la información. Los principales puntos críticos en el diseño de estos procesos en la empresa son:

- *Recogida de los datos*. Para muchos de los indicadores que figuran en el informe, la recogida de datos puede incluir incertidumbres importantes provenientes de las personas que recogen el dato, las metrologías, los procedimientos y las unidades utilizadas. Ejemplos típicos se pueden encontrar en la consideración que hacen muchas empresas de gastos o inversiones en la comunidad, o la metrología en indicadores de prevención de riesgos laborales según diferentes países, entre otros.

- *Estimaciones y cálculos*. En muchas ocasiones, las organizaciones no disponen de datos directos y deben realizar cálculos o estimaciones para ofrecer la información. La realización de este tipo de prácticas supone, a veces, una primera aproximación que posee valor en sí misma, y en otras, no existe otra forma de conocer el dato. Las fórmulas de estimación deben quedar claras para el lector.

- *Ámbito de la recogida de datos*. Es una fuente de error muy sensible y los datos deben estar claramente definidos en el texto

9. Risk & Opportunity, Best Practice in Non- Financial Reporting. The Global Reporters 2004, *Survey of Corporate Sustainability Reporting (2004)*. Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP) (*www.unep.org*), Sustainability (*www. Sustainability.com*), Standard and Poor´s (*www.standardpoors.com*).

de la memoria. Los perímetros de consolidación de las empresas pueden cambiar de forma sustancial de un año a otro. Esto repercute sobre diferentes ratios que deben ser tenidos en cuenta. Ejemplos clásicos se pueden encontrar en las diferencias de ámbito entre los datos económicos y ambientales, o en la revisión de datos históricos cuando existen cambios en el perímetro.

- *Sistema de consolidación.* A las incertidumbres anteriores deben añadirse aquéllas derivadas de la consolidación de los datos. En muchos casos, esto se realiza una vez al año y de forma manual. El establecimiento de procedimientos de validación a lo largo de la cadena de responsabilidades es importante a la hora de establecer los suficientes controles internos sobre esta información.

Informando adecuadamente de la influencia que la organización tiene sobre el entorno

La segmentación aquí mencionada es un ejemplo.

Fuente: GRI

Estos aspectos se acentúan en compañías que están modernizando sus perímetros hacia áreas de influencia de la empresa en la cadena de valor. Un caso interesante se puede encontrar en la memoria de sostenibilidad de BP 2003 (*www.bp.com*), en la que se reportan los datos de emisiones de gases de efecto invernadero de la compañía y de los productos que comercializan, en comparación con las emisiones totales de este tipo de gases.

GRI se encuentra trabajando en un protocolo técnico que favorezca el debate sobre cuál es el ámbito más adecuado para determinar el perímetro de reporting de una compañía. Esta guía establece de forma sencilla una metodología en cinco pasos, basada en criterios de significancia y control por parte de la entidad reportante de cada una de las actividades que realiza.

Paso 1: identificar riesgos e impactos
Paso 2: analizar la significancia
Paso 3: analizar el control e influencia
Paso 4: determinar el ámbito
Paso 5: justificación

ⓘ Puede encontrar más información sobre los protocolos técnicos de GRI en *www.globalreporting.org*

Global Reporting Initiative *in accordance*

Las primeras verificaciones tuvieron como objetivo promover el afianzamiento de la guía GRI entre los informantes y que sus principios se aplicaran de forma adecuada. Estas verificaciones tienen un carácter testimonial y no ofrecen seguridad alguna sobre los datos que se incluyen en los informes.

Estas prácticas pueden llevar a confusión, ya que hay organizaciones que las exhiben como verificaciones de la información que contiene la memoria, cuando sólo se trata de comprobaciones de requisitos de cumplimiento de lo que GRI denominó en la guía 2000 *in accordance*, los cuales se circunscriben a aspectos formales de la elaboración de la misma.

Para poder clarificar esta cuestión, Global Reporting Initiative desarrolló en 2004 una nota clarificadora de la condición

"de acuerdo con los principios de GRI" (*in accordance*). Esta clarificación faculta exclusivamente a la institución GRI para ofrecer esta calificación, que gratuitamente ofrece a todas las organizaciones que deseen enviar sus informes a la organización, incluso antes de ser publicados.

ⓘ Puede encontrar más información sobre GRI *in accordance* en *www.globalreporting.org*
ⓘ Consulte los nuevos criterios *in accordance* de GRI en *www.gri3g.org*

La serie de normas AA1000

Paralelamente al proceso de elaboración de la guía GRI, el instituto británico Accountability, dirigido por Simón Zadek, desarrolló a finales de los noventa una primera guía que trataba de proponer fórmulas que ayudaran a mejorar la credibilidad de los informes no financieros de las empresas.

Mientras que la información financiera se basaba en convenciones con más de cien años de madurez, en el momento actual tenemos que informar sobre aspectos que hace menos de una década no hubiesen supuesto preocupación alguna.

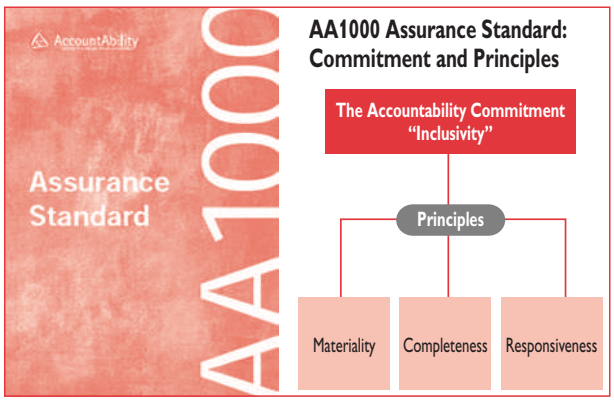
La serie de normas AA1000 trata de poner de manifiesto las dificultades que entraña ofrecer aseguramiento de este tipo de información y ofrece una guía de "código abierto" con el fin de avanzar en la credibilidad de los informes. El partenariado establecido de hecho entre Accountability y Global Reporting Initiative, hace pensar además que su desarrollo tendrá ciertos paralelismos a corto plazo.

Esta guía trata de hacer cada vez más consistente el compromiso con la transparencia de las organizaciones a través de tres compromisos ya comentados:

- *Compromiso con la relevancia (materialidad)*. El compromiso de la organización para identificar y entender el comportamiento y el impacto social, económico y ambiental y la percepción de las diferentes partes interesadas.

- *Compromiso con la respuesta adecuada*. Considerar y coherentemente responder a las aspiraciones y necesidades de las partes interesadas en sus políticas y prácticas.

- *Compromiso con el rigor*. Ofreciendo una rendición de cuentas adecuada sobre las decisiones, acciones e impactos.



ⓘ Puede encontrar más información sobre la serie de normas AA1000 en *www.accountability.org.uk*

ISAE 3000

La Federación Internacional de Contables (IFA) y su Comité principal –International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB)– comenzaron a trabajar a principios de 2000 en lo que hoy es una norma internacional para la realización de revisiones del comportamiento de las organizaciones, que no fueran auditorías o revisión de la información no financiera que estuviese cubierta por las célebres Normas Internacionales de Contabilidad (IAS), o las Normas de Revisión de Contratos de Auditoría (ISRE).

Los profesionales y firmas que realizan el trabajo de verificación tienen un reto importante en este cometido ya que, por un lado, los criterios empleados por las compañías, los

Un mismo objetivo, diferentes aproximaciones

Existen organizaciones, especialmente fuera de Europa, que han elegido como proveedores de aseguramiento para sus informes a organizaciones sin ánimo de lucro, así como sistemas mixtos entre ONG y verificadores convencionales. Nuevas formas de colaboración, donde las ONG establecen la materialidad y evalúan la respuesta de las organizaciones, mientras que las entidades de verificación lo hacen sobre el rigor y fiabilidad de los datos expuestos en el texto.

Otras siguen los patrones del aseguramiento financiero y utilizan una o dos firmas de auditoría convencional para llevar a cabo este trabajo, como es el caso de las principales petroleras mundiales. Algunas, para ofrecer mayor independencia, seleccionan una firma diferente a la que les realiza la auditoría financiera.

La Federación Europea de Expertos Contables ha desarrollado diferentes trabajos de análisis, y elabora documentos sobre el estado de la cuestión que son de interés.

ⓘ Para encontrar más información sobre la Federación Europea de Expertos Contables consulte *www.fee.be*

sistemas que soportan los datos, los controles internos y la calidad de la información que se introduce en ellos es de calidad muy variable. Sin embargo, el riesgo es cada vez más alto, ya que la información que figura en estos informes tiene como receptores a analistas financieros del mercado.

Esta norma utiliza términos como "seguridad razonable" y "seguridad limitada" para distinguir entre dos tipos de aseguramiento que las firmas de verificación pueden ofrecer. El objetivo del primero es reducir el riesgo de revisión de unos sistemas que en las compañías se encuentran, en su mayoría, con un nivel de seguridad baja, pero que, sin embargo, ofrecen un aseguramiento descrito en términos positivos del tipo, "en nuestra opinión, el control interno es efectivo en los aspectos materiales, basado en los criterios XYZ".

La seguridad limitada reduce el riesgo en la revisión cuando los sistemas no permiten ofrecer una conclusión formulada

Kasky contra Nike. Un caso para la historia de la RSC

Este caso judicial puso de manifiesto la importancia para las compañías de realizar verificaciones de la información no financiera, cuando en los noventa Nike se encontró en el centro del debate sobre las condiciones de trabajo de sus proveedores.

Con el fin de responder a los ataques, la compañía desarrolló una serie de acciones para difundir las prácticas de control y seguimiento del comportamiento de sus proveedores, así como los programas de mejora que se habían puesto en marcha.

Personas escépticas de la consistencia de las acciones de la compañía la denunciaron. Este fue el caso de Marc Kasky, que interpuso una demanda en 1998 ante la Corte Suprema del Estado de California por competencia desleal y publicidad falsa. Durante varios años esta causa fue pasando por diferentes trámites, subdividiéndose en diferentes subcausas. Una de ellas trataba de buscar la protección de la libertad de expresión, mientras que otras se derivaban hacia el incumplimiento de leyes comerciales.

No ha sido posible conocer el fallo de la Corte, ya que, en septiembre de 2003, Marc Kasky y Nike anunciaban el acuerdo para que esta última abone la cantidad de 1.5 millones de dólares a la ONG con sede en Washington "Fair Labor Association", abriendo así una nueva era en la exigencia de responsabilidades a las empresas sobre las afirmaciones acerca de su comportamiento no financiero, que afectan al valor de la misma para los consumidores.

Esta cuestión ha aumentado su importancia desde el momento en el que los inversores y accionistas, así como los clientes, figuran como partes destinatarias de los informes de RSC y éstos se entregan en las Juntas Generales de Accionistas. Las consecuencias de ofrecer información incorrecta al mercado de valores pueden conllevar sanciones importantes y pérdidas de credibilidad de incalculable alcance.

en términos positivos. Este es el caso cuando las conclusiones que se elaboran son del tipo "basado en el trabajo que hemos realizado, nada ha llamado nuestra atención para creer que el control no es efectivo en todos los aspectos materiales identificados, basándonos en los criterios XYZ".

Los equipos más avanzados ya manejan metodologías que son capaces de combinar las tres iniciativas aquí mencionadas, utilizando los criterios de la Guía GRI y de sus suplementos técnicos junto con la norma AA1000 para definir la materialidad y la respuesta de la empresa, mientras que la norma ISAE3000 permite establecer prácticas en cuanto al tercer principio de AA1000, el rigor.

ⓘ Puede encontrar más información sobre la norma ISAE 3000 en *www.ifac.org*

El reto

Los avances en el aseguramiento de la información no financiera que ofrecen las organizaciones han sido muy importantes. Los principales se encuentran en los sistemas que están poniendo en marcha las empresas para, en primer lugar, poder tener una seguridad razonable sobre la información que se incluye en los informes de responsabilidad social corporativa y en los informes de sostenibilidad.

Sin embargo, la preocupación de las firmas de verificación se encuentra principalmente en el aumento del riesgo de la profesión de verificador/auditor en los últimos años, y éstas son conscientes de que las cartas de verificación que se confeccionan tienen importantes limitaciones desde el punto de vista de claridad para las partes interesadas.

El reto próximo se encuentra en poder ofrecer cartas de verificación que permitan, por un lado, limitar el riesgo para las firmas de verificadores de forma adecuada a las comprobaciones que realizan, y por otro, que los lectores de los informes encuentren en ellos la claridad suficiente para sentirse cómodos y confiados con el nivel de aseguramiento que se ofrece.

Agradecimientos

En primer lugar a la oportunidad que me brinda la Fundación Santander Central Hispano esperando que satisfaga la curiosidad de algunos, alimente la imaginación de otros e invite a la acción del mayor número de lectores posible.

A mi admirado Allen White, padre e inspirador del espíritu que llevó a triunfar a Global Reporting Initiative, por sus amables palabras en el prólogo que no merezco.

Por supuesto, a mi hija Lucía y a María, por sus ideas, correcciones y paciencia. Ella debería figurar como co-autora de este Cuaderno, como sin duda lo es de mi vida.

José Luis Blasco

El concepto *sostenible* o *responsable* integrado en la gestión empresarial se ha convertido en seña de identidad de la empresa del nuevo siglo. Las entidades ya no sólo buscan ser económicamente viables, sino además ser socialmente beneficiosas y ambientalmente responsables, iniciando con este triple objetivo una prometedora etapa, ventajosa para ellas y también para la sociedad y el entorno en donde desarrollan sus actividades.

Ante esta estimulante incorporación de las empresas a las formas de gestión sostenible, la Fundación Santander Central Hispano dedica este número de Cuadernos de Sostenibilidad y Patrimonio Natural a los *Indicadores de sostenibilidad para la empresa*, la herramienta que permite identificar, medir y comunicar cómo ponen en práctica las compañías su responsabilidad con las generaciones presentes y futuras.

Su autor, José Luis Blasco, recopila en él, además de una extensa información básica, numerosas fuentes de documentación adicional.

ISBN 84-89913-71-4