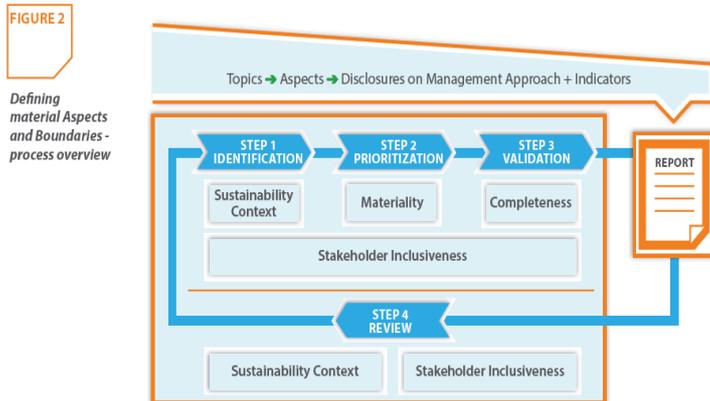


GRI-G4 ¿Qué es importante? y ¿Para quién?. Materialidad y grupos de interés, dos caras de una misma moneda

Artículo publicado en Diario Responsable
Martes, 5 de noviembre de 2013

Realizar un buen análisis de materialidad es uno de los requisitos fundamentales para elaborar la memoria de sostenibilidad según la nueva versión G4 del GRI. En el presente artículo se sugiere la necesidad de hacer una parada en el camino y revisar si debemos cambiar la metodología de elaboración del informe de sostenibilidad. Se explica como realizar un “análisis de materialidad enriquecido”, poniendo énfasis en dos aspectos clave: facilitar la participación interna y situar a los grupos de interés en el eje del proceso.



El análisis de materialidad enriquecido es un método que nos permite elaborar el informe de sostenibilidad según la versión G4 de la Guía GRI de manera sencilla, ágil y muy efectiva, dando respuesta de manera ordenada a preguntas claves, como son:

1. Qué es lo que realmente interesa (what matters?)
2. A Quién le interesa (who to?) y cuanto (How much?)
3. Como lo gestionamos (how to manage it?)

La nueva versión G4 del GRI tiene el propósito de impulsar una nueva generación de informes de sostenibilidad que se centren en los aspectos más relevantes para cada organización.

Hasta ahora, **las sucesivas versiones de la Guía GRI** –desde la primera versión aparecida en el año 2000- han ido incorporando cambios para mejorar el contenido y la calidad de la información. Progresivamente, a través de propuestas innovadoras de tipo evolutivo, el GRI ha ido poniendo un **énfasis creciente** en que las empresas mostraran a través del informe de sostenibilidad/responsabilidad social/ responsabilidad corporativa, cómo iban **integrando la apuesta por el desarrollo sostenible y por el enfoque “stakeholder” en sus estrategias y en su gestión**. Como mensaje de fondo siempre subyace el propósito de que la memoria sea un elemento integrado en el ciclo de gestión y un fiel reflejo de la actividad de la empresa, evitando el riesgo de que ambos vayan por caminos diferentes.

Sin embargo, **la versión G4** se atreve a establecer un cambio de visión y de enfoque y plantea una gran flexibilidad para que cada organización informante se centre en aquello que es más importante para la propia organización y para sus específicos grupos de interés. Esto, sitúa la versión G4 más en la línea de las

innovaciones disruptivas y nos obliga, como mínimo, a hacer una parada en el camino, a hacernos preguntas que hasta ahora no nos habíamos hecho y a **reflexionar sobre si debemos cambiar el concepto y la metodología de elaboración de la memoria de sostenibilidad.**

Centrarse en los aspectos más importantes y prioritarios a la hora de elaborar los informes plantea al menos algunas preguntas clave:

1. Qué es lo que realmente interesa (what matters?)
2. A Quién le interesa (who to?) y cuanto (How much?)
3. Como lo gestionamos (how to manage it?)

1. Qué es lo que realmente interesa (what matters?)

Quizás es en esta pregunta en la que han puesto especialmente énfasis los análisis de materialidad tradicionales realizados hasta la fecha.. En general, el producto final ha sido la obtención de una primera matriz de materialidad en la que cruzamos dos variables, por un lado el grado de madurez de los temas y, por otro, la relevancia o el riesgo que los mismos pueden suponer en opinión de expertos y/o prescriptores en sostenibilidad. Creemos que es un primer paso necesario, que nos permite identificar las principales tendencias y **las prácticas sostenibles “materiales” desde el punto de vista más técnico**, aunque no es suficiente.

¿Cómo se obtiene esta matriz? Las metodologías a seguir pueden ser diversas pero esencialmente consisten en lo siguiente:

- a. **Análisis del nivel de madurez (Benchmark).** El análisis de madurez consiste en analizar las tendencias y las prácticas sostenibles de los competidores y medir la presencia de dichas prácticas en el sector. Para ello, analizamos la información pública de nuestros principales competidores, referentes sectoriales y principales tendencias en sostenibilidad a través del análisis de memorias de sostenibilidad, leyes, guías, normas, índices, principales retos del sector, etc. Una vez identificadas las las clasificamos siguiendo una escala de madurez. Esta escala la podemos construir basándonos, por ejemplo, en la escala de madurez de Accountability, que clasifica la madurez de los temas en cuatro niveles: latentes, emergentes, en consolidación o institucionalizados. Ya tenemos la primera identificación de las prácticas sostenibles clasificadas en una lista de madurez y con ello completamos el eje de ordenadas de la matriz.
- b. **Análisis general de relevancia/riesgo con expertos.** Este es el segundo paso y el propósito ahora es conseguir establecer la importancia de relativa de cada uno de los temas identificados en el paso anterior, y en su caso, el riesgo asociado que conllevan, según la opinión de expertos. Esto se puede realizar mediante la realización de encuestas, entrevistas y/o sesiones presenciales con diferentes expertos, desde expertos internos hasta prescriptores sectoriales o líderes de opinión en sostenibilidad. La exhaustividad del análisis dependerá de las características de nuestra organización y de los recursos disponibles para hacerlo. Así obtenemos el eje de las abscisas.

Cruzando este análisis de madurez con el de relevancia/riesgo de expertos obtenemos la **versión básica de la matriz de materialidad**, que nos permite identificar los asuntos materiales para nuestra organización desde el punto de vista de experto. Pero esto, solo es el primer paso.

2. A quién le interesa (who to?) y cuanto (How to?) La implicación de los grupos de interés

Si fuéramos una empresa tradicional y autosuficiente que actúa ignorando el impacto –económico, ambiental, social y de gobernanza- que su actividad tiene en su entorno seguramente no nos plantearíamos esta pregunta, porque la información resultante no se entendería como un recurso para la competitividad de la organización. Pero si, por el contrario, partimos del **concepto de “empresa relacional”** -pensamos que la gestión de nuestra relación con el entorno es una ventaja competitiva y nos hemos comprometido con un modelo de desarrollo más sostenible- debemos contrastar los asuntos materiales identificados en el paso anterior con nuestros grupos de interés, entender sus prioridades y conocer su valoración sobre el desempeño de la empresa, para integrarlo en nuestros planteamientos estratégicos y operativos y en el ciclo de gestión, con la participación de nuestros directivos y empleados.

Actualmente disponemos de herramientas y metodologías comunes, como por ejemplo el SE&T, para trabajar con todos los grupos de interés de manera estructurada, ágil, rigurosa y muy efectiva. En función de las circunstancias, aplicaremos estas herramientas de la manera más adecuada posible en la realización de sesiones presenciales y/o entrevistas personales, que contribuyen enormemente a fortalecer las relaciones de confianza, como en la realización de consultas online.

Aplicando metodologías participativas, a partir de los temas generales ya identificados y de la identificación previa de las expectativas propias de cada uno de los grupos de interés, es sencillo y muy efectivo obtener un ranking de sus prioridades específicas y cruzarlo con la valoración que respectivamente hacen de la respuesta que damos a dichas prioridades como organización. Así obtenemos unas **nuevas matrices de prioridades/desempeño** por cada grupo de interés muy útiles para acabar de decidir los aspectos materiales, tanto a nivel estratégico, complementado la información derivada del trabajo que hemos obtenido con los expertos, como a nivel operativo y específico para cada área funcional y grupo de interés.

Una cuestión importante es que este ejercicio lo realicen **los responsables de cada área funcional con su respectivo grupo de interés**, una vez que les facilitamos las herramientas necesarias. Este paso es muy importante porque, además de contribuir a “enriquecer” nuestras líneas estratégicas de empresa con la información obtenida y de incorporar el **análisis de materialidad como herramienta de gestión transversal**, nos permite “aterrizar” la **sostenibilidad en la práctica diaria de todas y cada una de las áreas de actividad de la empresa** e implicar a sus respectivos responsables y equipos

en la gestión de la sostenibilidad/ responsabilidad social y en el propio proceso de elaboración de la memoria.

De esta manera, estaremos ya preparados para ajustar nuestras líneas estratégicas con las expectativas de las sociedad en general y para desagregar dichas líneas estratégicas en planes de acción específicos para cada una de las áreas funcionales y sus respectivos grupos de interés.

3. Como lo gestionamos (how to manage it?)

Hasta ahora hemos puestos las bases para averiguar los temas que interesan y a quién. Ahora tenemos el desafío de establecer cómo lo gestionamos para que conseguir convertirlos en líneas estratégicas y en ventajas competitivas a corto, medio y largo plazo.

Este desafío contempla la conveniencia de aplicar un planteamiento participativo tanto en la integración del análisis de materialidad y el informe de sostenibilidad en el ciclo de gestión de la empresa, como en el procedimiento para incluir los temas materiales en la estrategia y las diferentes áreas funcionales.

Entendemos la participación como una de las claves fundamentales, ya sea para conseguir integrar la sostenibilidad en la cultura y en el negocio, como para aplicar con excelencia los criterios del G4 en la elaboración de la memoria de sostenibilidad. En este sentido, creemos que la participación tiene un doble foco:

- Estructurar la participación interna de directivos y empleados.
- Situar la inclusión de los grupos de interés en el eje del proceso.

Por un lado, el G4 nos brinda una gran oportunidad para **estructurar la participación interna** y integrarla en nuestros planteamientos de responsabilidad social y sostenibilidad. Si identificamos los temas más relevantes con la participación de directivos y empleados estaremos contribuyendo a incrementar su compromiso y su identificación con la organización y a **conseguir que la sostenibilidad sea una responsabilidad de todos**, y no la actividad de unos pocos.

Por otro lado, el G4 nos ofrece la oportunidad de perder el miedo al diálogo y de comprobar las grandes ventajas que éste aporta, preguntando directamente a **los grupos de interés [who to?]** cuáles son sus necesidades y expectativas **[what matters?]**, cuál es el orden de prioridades que establecen **[How much?]** y cómo valoran la respuesta que como organización estamos dando a las mismas **[how to manage it?]**.

En mi opinión, estructurar la participación interna y externa es un paso adelante esencial si de verdad queremos dar un salto cualitativo hacia una nueva generación de informes centrados en lo más relevante y, en consecuencia, hacia un integración cada vez más real de la responsabilidad y la sostenibilidad en la cultura de nuestras organizaciones.