

La Memoria de sostenibilidad, estrategia o necesidad



En el presente artículo se constata la necesidad de incorporar al mundo empresarial el esquema de reporting de triple cuenta de resultados -económicos, medioambientales y sociales- y se analiza el estado actual de los informes de sostenibilidad. Previamente se hace un breve repaso de los factores que están originando una evolución hacia el modelo de empresa sostenible.

Razones y oportunidad

Uno de los aspectos diferenciales de las empresas líderes de cada sector es su capacidad para analizar el entorno y para anticipar y adaptarse a las exigencias que los cambios les impondrán en el futuro, tanto en sus planteamientos estratégicos como en los mecanismos para gestionar sus operaciones.

Lo que hace algunos años nadie se esperaba en el mundo de la economía es que se llegara a generalizar la exigencia de transparencia de las organizaciones empresariales para con los diferentes interlocutores y grupos de interés y que se incrementara paulatinamente la presión para rendir cuentas respecto a su desempeño económico, medioambiental y social. Los rápidos cambios experimentados debidos a la globalización en términos de libre mercado, de redistribución de poderes en cuanto a la gobernanza mundial, de avances tecnológicos, de movimientos demográficos y de medios de comunicación están modificando el entorno de las empresas de tal manera que se están viendo condicionadas a incorporar los planteamientos del desarrollo sostenible en su visión y gestión empresarial.

Aun cuando los enfoques más economicistas siguen defendiendo que las leyes del mercado y que la maximización de la búsqueda del beneficio optimiza por sí sola la contribución de la empresa a la sociedad y minimiza los impactos negativos derivados de su actividad, son muchos los agentes y los factores que están impulsando la inclusión de los nuevos criterios de sostenibilidad en el nuevo modelo empresarial del siglo XXI.

Entre otros, los propios **mercados financieros**, aunque de manera aún incipiente, están incrementando su interés y están desarrollando índices - como el "Dow Jones Sustainability Indexes" o el "FTSE4Good"- para añadir criterios de sostenibilidad a los tradicionales criterios de rentabilidad a la hora de elegir el destino de sus inversiones. Muchas empresas de todo el mundo han modificado sus políticas medioambientales y sociales para formar parte de estos índices, y transmitir al mercado un signo de confianza, de excelencia, de competitividad, de visión a largo plazo y de reputación empresarial.

Los grandes escándalos financieros a los que el mundo ha asistido en las últimas décadas también están ejerciendo presión para que los reguladores desarrollen legislación y códigos respecto a las **prácticas de buen gobierno** en todo el mundo, para exigir a las empresas la aplicación de la transparencia y

la ética en todos sus comportamientos. La aprobación del Código Unificado de Buen Gobierno (2006) como referente para las empresas cotizadas es un ejemplo.

Por su parte, las **organizaciones no gubernamentales** han ejercido, y siguen ejerciendo un papel protagonista ante la exigencia de rendición de cuentas, habiendo influido decisivamente en el movimiento de la empresa hacia el enfoque de responsabilidad social. El impacto de las grandes ONG es de sobra conocido en la modificación de las políticas medioambientales y sociales de las grandes corporaciones mundiales y, sobre todo, en la extensión de sus responsabilidades a la cadena de aprovisionamiento para la aplicación de los principios de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, de la Organización internacional del trabajo o los Principios de Pacto Mundial de Naciones Unidas, entre otros. Por otra parte, el mundo académico está incorporando las materias propias de la responsabilidad social en los itinerarios curriculares, no existiendo universidad o escuela de negocios que no haya realizado un movimiento en este sentido.

Además las **instituciones** y los gobiernos están llevando a cabo iniciativas para promover prácticas *multistakeholder* que ayuden a desarrollar territorios socialmente responsables, donde el sector empresarial ejerce un papel determinante. Así, la Unión Europea, a partir de la Cumbre de Lisboa en el año 2000, ha integrado los criterios de sostenibilidad en su apuesta estratégica y en la definición de su propia identidad como elementos esenciales de competitividad. Tras la publicación del libro verde en 2001, en el que se fomenta un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas (RSE), todos los países han recogido el testigo y están poniendo en marcha proyectos, en sus diferentes niveles de agregación territorial -estatal, autonómico y local- para impulsar la RSE.

Por otro lado, han proliferado las **certificaciones, guías y normas** para facilitar la rendición de cuentas, la monitorización, el aseguramiento, el escrutinio y el progreso de las empresas en el largo camino de la sostenibilidad empresarial -ISO 14001, EMAS, AA1000AS, ISAE 3000, ISO 26000, SA 8000, SGE 21, EFQM framework for CSR, etc.-.

También las **propias empresas** que han visto una oportunidad en la RSE han tomado la iniciativa de agruparse y asociarse para abanderar el movimiento hacia la sostenibilidad y han creado foros en los que realizar benchmarking, compartir experiencias, e incluso establecer conjuntamente objetivos sectoriales de cara a mejorar su desempeño y su reputación como sector. Algunos ejemplos son el Foro de Reputación Corporativa, El Club de Excelencia en Sostenibilidad, Forética, La Fundación Entorno o el World Business Council for Sustainable Development (WBCSD).

En definitiva, la asunción empresarial de los principios de la sostenibilidad plantea la exigencia de una nueva contabilidad y de unos nuevos criterios de reporting, siendo en estos momentos el informe de sostenibilidad/RSE una señal básica de las empresas que han decidido avanzar por la senda de la RSE.

La Guía GRI. Las ventajas de la versión G3

En la década de los noventa la información sobre los aspectos laborales, sociales y medioambientales era reducida y aportaba datos fundamentalmente cualitativos, apareciendo ésta incluida en los informes anuales. En el contexto de la responsabilidad social, las compañías realizaban actividades de forma dispersa, de carácter filantrópico y con escasa relación con el negocio.

Desde finales de los noventa y hasta el 2002 se pone énfasis en la dimensión ambiental y predominan los informes medioambientales editados al margen del informe anual. A partir del 2002, las compañías líderes de sector emplean la RSE como un elemento de posicionamiento y aparecen las memorias de sostenibilidad siguiendo la guía GRI; los informes se multiplican siendo común entre las grandes empresas la presentación conjunta del informe económico anual, de la memoria de sostenibilidad/RSE y del informe de gobierno corporativo, al margen de otros informes. Conscientes de la gran cantidad de papel y de información generada, en muchas ocasiones duplicada, las tendencias apuntan a la elaboración de un informe integrado y, al mismo tiempo, a la presentación de la información en formato electrónico y segmentada por temáticas en función de los intereses específicos de los diferentes grupos de interés.

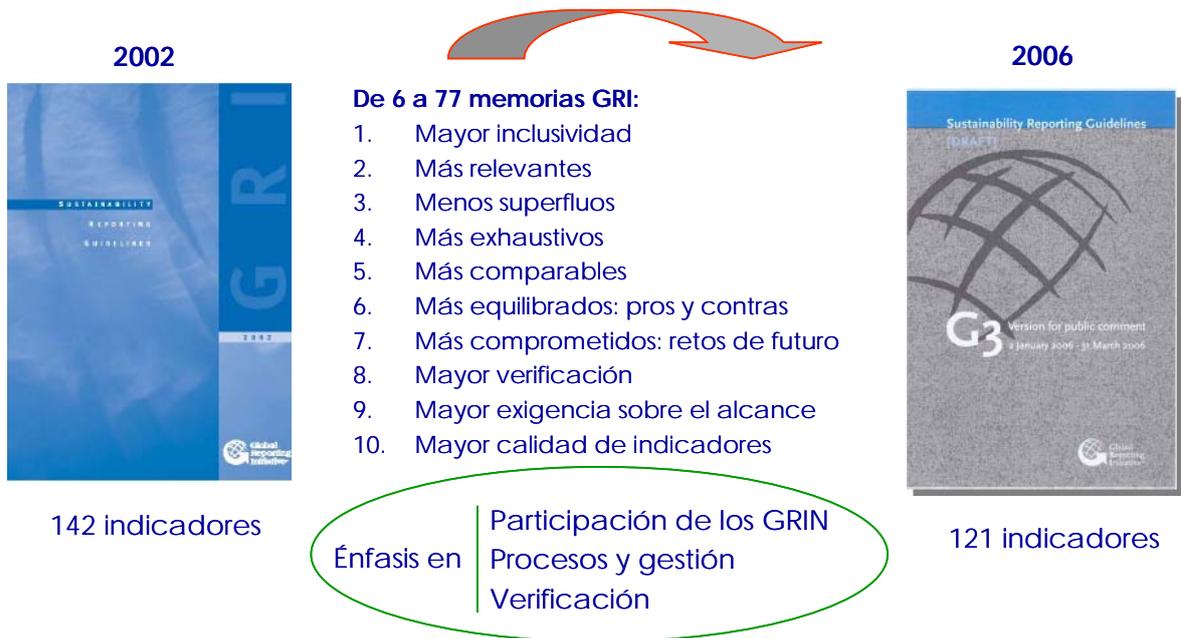
En el futuro los grupos de interés exigirán el cumplimiento de elevados estándares de responsabilidad y de concreción en la información empresarial.

En el contexto de esta evolución, la guía GRI siendo la referencia voluntaria para hacer los informes de RSE. Su enorme aceptación se basa fundamentalmente en ser una institución independiente promovida por el CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies, USA) y el PNUMA (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente) y en que su elaboración y revisión se lleva a cabo a partir de un trabajo multi-stakeholder.

El propósito es establecer unas **pautas comunes** para proporcionar una declaración equilibrada y razonable del desempeño de una organización en materia de sostenibilidad: impacto económico, medioambiental y social. Los trabajos de la guía se iniciaron en 1997 i se obtuvo la primera versión en el año 2000, habiéndose publicado la última versión denominada G3 en octubre del 2006. Hasta la fecha se han publicado 357 informes siguiendo las últimas directrices recogidas en G3. La mayoría corresponden a grandes empresas, pero pronto se disparará el número de empresas pequeñas y medianas, para las que el GRI ha adaptado una versión reducida. La responsabilidad social y la sostenibilidad no es una cosa de las grandes empresas.

La versión G3 presenta una serie de cambios respecto a la versión anterior con el propósito de mejorar el contenido y la calidad de la información intentando ajustar el enfoque hacia el desarrollo sostenible sobre todo poniendo énfasis en cuatro grandes aspectos: la vinculación del desarrollo sostenible con la estrategia empresarial, el incremento real de la participación de los grupos de interés, la inclusión de los criterios de sostenibilidad en las políticas y en los procesos de gestión y, por último, el incremento de la

credibilidad de la información a través de los mecanismos de verificación.



Mayor vinculación con la estrategia

Siguiendo la versión G3 la memoria deberá incluir, según el principio de materialidad, los **impactos significativos** sociales, ambientales y económicos de la organización o aquellos que puedan ejercer una influencia significativa en las evaluaciones y decisiones de los Grupos de Interés. De esta manera se pretende mejorar el exceso de información de las memorias anteriores, que en muchas ocasiones recopilaban información poco relevante. Como medida de aseguramiento se deberá explicar el **proceso** mediante el cual se ha establecido la prioridad con respecto a estos asuntos. De aquí se deduce la necesidad de implicación del consejo de administración y de la alta dirección de la empresa de cara realizar al análisis y la concreción de los impactos y riesgos más significativos y de la estrategia y objetivos a desarrollar en relación al desarrollo sostenible. De esta manera se establece un mayor compromiso, que algunas empresas han asumido presentando con mayor o menor concreción sus retos de futuro e incluso haciendo una evaluación de los mismos en memorias sucesivas.

Mayor participación de los grupos de interés

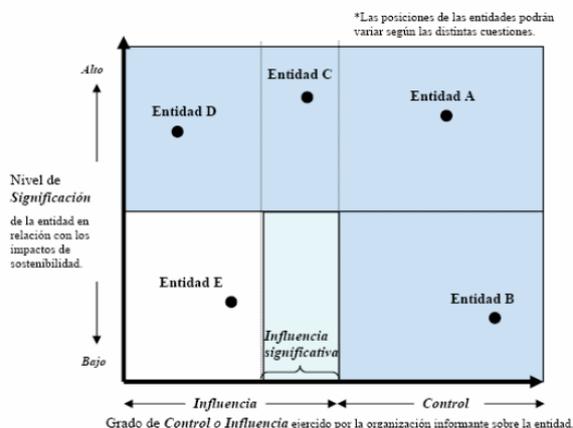
Siguiendo la versión del 2002 de la guía GRI, muchas organizaciones habían realizado un ejercicio "literario" en exceso respecto a la identificación y descripción de sus grupos de interés, resultando a menudo superfluo y sin concreción. La versión G3 también intenta mejorar este aspecto fundamental del contenido de la memoria, busca una mayor participación e inclusividad de los grupos de interés y enfatiza la importancia de informar acerca de cómo se da respuesta a las expectativas e intereses razonables de los diferentes interlocutores que tiene la empresa. Así, se deberá documentar el proceso de

participación de los grupos de interés explicando el enfoque adoptado, qué grupos han participado, cómo y cuándo lo han hecho y cómo ha afectado esa participación al contenido de la memoria y a las actividades de la organización.



Mayor exigencia sobre la cobertura de la información

Hasta la aparición del G3, existía una tendencia a no incluir información sobre aquellas empresas que pertenecían a un determinado grupo empresarial y que los datos de su desempeño podían afectar negativamente al resultado final. Siguiendo la guía G3 la organización deberá determinar el desempeño de qué entidades (esto es, filiales y negocios conjuntos) se incluirá en la memoria. La cobertura de la memoria de sostenibilidad deberá incluir las entidades sobre las que la organización informante ejerce un control o una influencia significativa, tanto en las propias entidades como mediante su relación con otras que se sitúen tanto agua arriba (entidades upstream como la cadena de suministro) como aguas abajo (entidades downstream, como distribución y clientes). En definitiva, se deberá informar acerca del conjunto de entidades que son objeto de control o influencia significativa por parte de la organización y cuyos impactos de sostenibilidad también son relevantes.



nuestro juicio, se tiende a presentar los informes con una periodicidad anual, haciéndolos coincidir con la información que se anuncia en la junta general de accionistas. También se suele presentar de manera adecuada la evolución de los datos de los tres últimos ejercicios, aunque se encuentran pocas explicaciones al respecto para facilitar la comparabilidad y los cambios. Por otra parte, se deberá insistir en que las empresas hagan un esfuerzo de equilibrio y superar así las barreras respecto a la transparencia con los datos menos positivos existentes. En general, los lectores de memorias de sostenibilidad comparten la impresión de que todo resulta “muy bonito” y de que todos los datos aportados son positivos, lo que sin duda resta credibilidad a la información.

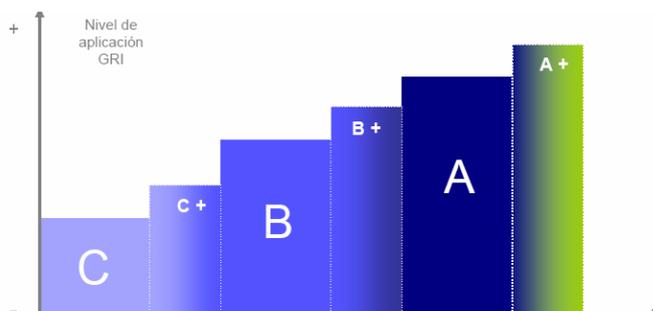
Una novedad: los enfoques de gestión

Dentro de la estructura general de las Contenidos básicos del G3, los puntos 1.1 y 1.2 del apartado “Estrategia y Análisis” tienen como objetivo proporcionar una visión general de los riesgos y oportunidades a los que hace frente la organización en su conjunto. La información contenida en el enfoque de gestión trata de incluir el siguiente nivel de detalle sobre el enfoque de la organización con respecto a la gestión de los aspectos de sostenibilidad y su relación con riesgos y oportunidades. Esto representa un paso más allá en el esfuerzo de concretar y animar a las organizaciones informantes a integrar en sus procesos de gestión los criterios del desarrollo sostenible. Para cada una de las categorías que agrupa indicadores de desempeño se debe informar acerca de: políticas, distribución de responsabilidades, procesos, objetivos, acciones formativas, mecanismos de seguimiento, existencia de premios o sanciones y otros aspectos contextuales, como cambios acontecidos durante el período sobre el que se informa.

Los niveles de aplicación de la guía GRI y la verificación

Las empresas informantes deberán hacer una autoevaluación del nivel de aplicación de las directrices de la guía GRI.

Desde un enfoque incremental la guía define tres niveles aplicación sobre el nivel de cumplimiento GRI, tal i como se refleja en el cuadro adjunto:



Las organizaciones utilizan diversos enfoques para mejorar la credibilidad de

sus memorias. Las organizaciones pueden contar con sistemas de control interno, incluidas funciones de auditoría interna, como parte de sus procesos para gestionar y divulgar la información. Estos sistemas internos son importantes para la integridad y credibilidad generales de una memoria. Sin embargo, GRI recomienda, además del uso de los recursos internos, recurrir a la verificación externa de las memorias de sostenibilidad.

En la actualidad, los encargados de elaborar las memorias utilizan diversos enfoques para implantar la verificación externa, incluido el uso de agencias de normalización o de firmas de servicios profesionales de verificación, comisiones compuestas y paneles de grupos de interés, así como otros grupos o individuos externos. No obstante independientemente del enfoque seleccionado, los encargados de la verificación deberán ser grupos o individuos competentes externos a la organización. Los encargados de verificación deben tener normas profesionales de verificación, o bien se podrán adoptar enfoques que, a pesar de no estar regidos por una norma concreta, se ajusten a procesos sistemáticos, documentados, así como procesos basados en comprobaciones.

Además, GRI recomienda la utilización de la norma AA1000 para la realización de las labores de aseguramiento de memorias, especialmente con respecto a los principios de materialidad y respuesta. Los sistemas que recogen la información no financiera de la compañía tienen un grado de madurez diferente y los procesos de verificación y aseguramiento pueden ayudar a diseñar mejoras en el flujo de recogida, tratamiento, seguimiento y reporting de una información cada vez más valiosa para la gestión de la compañía.

Las claves de éxito

La realización de la memoria de sostenibilidad requiere, además de conocer el contenido de la guía GRI desarrollar una metodología adecuada y diseñar un proceso completo que asegure el éxito del proyecto. Algunas de las claves para la garantía del mismo son:

1. Contar con un **sponsor** claramente comprometido y con una visión del impacto económico, medioambiental y social de la organización. Habitualmente está representado en el máximo responsable de la organización.
2. Contar con un **líder de proyecto** altamente respetado y capaz, con ascendencia transversal sobre todas las áreas de la organización y con habilidades de comunicación y diálogo.
3. Obtener el compromiso y el apoyo del **equipo directivo**. La realización de sesiones previas de comunicación, formación y reflexión conjunta acerca de las ventajas y de la oportunidad de realización de la memoria contribuye a contar con el apoyo de la dirección a lo largo de todo el proceso.
4. Realizar un **diagnóstico** efectivo de la situación de partida y disponer de una **visión** clara de la situación deseada. Es importante saber de qué

información se dispone y cuáles son las fuentes de información, antes de “repartir indicadores” y organizar la recogida de información relevante para la memoria. Saber y transmitir dónde se está y hasta dónde se quiere llegar estimula el compromiso y la implicación de las personas que colaboran en el proyecto.

5. Generar un diálogo interno **multidepartamental** efectivo. La realización de la memoria es una oportunidad de diálogo e intercambio entre las diferentes áreas y departamentos de la organización que contribuye a aprovechar las sinergias organizativas y a avanzar en la misma dirección.
6. Involucrar a los **stakeholders**. La comunicación, participación e involucración de los grupos de interés es el gran reto a conseguir no solo para que la memoria sea un éxito, si no para integrar definitivamente el modelo de sostenibilidad en la propia gestión empresarial.
7. Disponer de fuentes de información y **datos fiables**. La propia experiencia en la realización de la memoria en años sucesivos ayuda a afianzar la fiabilidad de los datos y de la información recogida. Desde el enfoque incremental del GRI, es recomendable empezar a caminar e ir asumiendo nuevos retos a lo largo del tiempo. El aprendizaje que se realiza en el primer año es una clara inversión a futuro.
8. Diseñar un buen **plan de comunicación** interna y externo de la triple cuenta de resultados, que permita recoger el feedback generado por parte de todos los stakeholders. Empieza a ser imperdonable que empresas que llevan algunos años realizando memorias de sostenibilidad no hayan difundido entre sus propios empleados el trabajo realizado. La responsabilidad social de la empresa empieza por dentro.
9. Mantener y hacer efectivos los compromisos de **mejora continua**. La memoria de sostenibilidad/ RSE no es una práctica de reporting de la que se encargan un determinado número de personas al final de cada ejercicio. Es el final y, al mismo tiempo, el principio de un ciclo de gestión que sirve para comunicar lo que se ha hecho y los resultados obtenidos en el pasado y para anunciar los retos a conseguir en el futuro.
10. Hacer el informe coherente y consistente con el comportamiento diario de la organización. Al final la memoria de sostenibilidad no es más que una muestra de la **coherencia** entre lo que dice y lo que hace una organización. La búsqueda de esa coherencia quizás sea el horizonte de la sostenibilidad y la responsabilidad empresarial.

Noviembre 2007