



**LA ELABORACIÓN DE UN INFORME DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.
DIEZ CONSEJOS ÚTILES**

Por Mercedes Gutiérrez

Master en Responsabilidad Social Corporativa. Contabilidad y Auditoría Social.

IV edición. Curso académico 2005-2006

INTRODUCCIÓN

La "responsabilidad social corporativa" significa garantizar el éxito de una empresa integrando consideraciones sociales y ambientales en las actividades de la empresa. En otras palabras, satisfacer la demanda de los clientes y gestionar, al mismo tiempo, las expectativas de otras partes interesadas: los empleados, proveedores y la comunidad de su entorno. Consiste en conservar el éxito económico y obtener una ventaja competitiva basada en una gestión responsable que permita ganar la confianza de las personas que trabajan para la empresa o conviven cerca de ella.

La situación actual del mundo en el que vivimos ha propiciado que esta nueva forma de gestionar las empresas no sea una moda, y esté siendo considerada uno de los factores que condicione la supervivencia de muchas de ellas.

Así, los clientes quieren tener proveedores fiables reconocidos por la calidad de sus productos y servicios. Los proveedores desean vender a un cliente que compre de forma continuada y pague puntualmente. La comunidad desea saber que la empresa actúa de una forma social y ambiental consecuente. Y, por último, los empleados desean estar en una empresa de la que puedan estar orgullosos y que valora su contribución. Por lo tanto, la responsabilidad social corporativa no es algo nuevo; la mayoría de empresas, sobre todo las más pequeñas, siempre han estado cerca de su comunidad y han intentado ser buenos conciudadanos de ésta.

Del mismo modo, la extensión de la globalización a todos los ámbitos, está consiguiendo que sean las empresas multinacionales las que gobiernen el mercado internacional y las que influyen indirectamente en el gobierno. Como curiosidad, el 51 % de la riqueza en el mundo está en manos de las grandes corporaciones. Y otro dato a modo de ejemplo, la facturación de muchas de las grandes empresas supera los recursos disponibles por algunos países. Esta concentración de poder económico arrastra de manera inexorable un poder social y ambiental que puede aliviar y mejorar o penalizar y empeorar la situación del mundo.

La búsqueda de estas nuevas formas de gobierno en ámbitos geográficos distintos y marcos normativos dispares está ligada inexcusablemente con la transparencia y con la necesidad de saber cuánto de responsable son las organizaciones con las que se comprometen, ya sean accionistas e inversores, clientes u otros grupos de interés relacionados con ellas.

La necesidad de aumentar la transparencia se ha acelerado por este derecho a la información, por las modificaciones de los sistemas de gobierno corporativo, que a través de los códigos de buen gobierno claman más transparencia, por el aumento de la notoriedad de determinados organismos que evalúan, y a veces castigan, las buenas o malas prácticas en materia de RSC y que la percepción que tengan los clientes y consumidores sobre la empresa pueda verse influenciada por la imagen y reputación de ésta como una entidad responsable.

Se debe reconocer que en las encuestas de opinión, los consumidores suspenden a las empresas en materia de RSC. El último estudio sobre RSC y consumidores realizado por CECU¹, muestra que la valoración global sobre esta nueva disciplina de gestión no alcanza el aprobado, aunque asciende ligeramente en relación a 2004 (4,32 en el 2005 frente a 4 en 2004).

Este estudio también señala que, en cuanto a la valoración del desempeño social y ambiental en España, sólo la gestión de clientes y el cumplimiento de los derechos humanos son los dos aspectos que obtienen el aprobado. Las áreas peor valoradas son la dimensión ambiental y la acción social.

Pero en gran parte, y así lo recoge este estudio, el gran problema es que la mayoría de los encuestados no disponen de información para realizar sus compras de forma responsable. Por lo tanto no es sorprendente, pues, que evalúen de forma negativa la cantidad de información recibida sobre RSC.

¹ CECU (2006), "La opinión y valoración de los ciudadanos sobre la Responsabilidad Social de la empresa en España"

Esta reputación basada en la “responsabilidad y compromiso con el desarrollo sostenible” no solo se materializa a través de la presentación de datos económico-financieros o de las reglas de gobierno corporativo, que ya las empresas comunican por la existencia de un marco legal estricto y por el cumplimiento de las buenas prácticas de gobierno corporativo. La información necesaria para construir esa reputación necesita de un compromiso activo y de una experiencia responsable que permita informar sobre la actuación de la empresa en un contexto más amplio. Esto incluye todo lo relativo a la gestión de los impactos que ésta ocasione en el entorno económico, social y ambiental y en sus grupos de interés. Esta necesidad de transmitir esta gestión responsable de las organizaciones es la que ha convertido a los informes de responsabilidad social corporativa o de sostenibilidad en herramientas de gestión y de evaluación de los impactos, acciones y resultados obtenidos en materia de sostenibilidad.

Pero no piense en un informe de responsabilidad social corporativa sólo como un documento en papel que una empresa puede publicar con una periodicidad definida y que contiene una serie de informaciones sobre la “conducta responsable” de la organización informante. Piense en los informes de RSC como la herramienta o mecanismo que permita a las empresas “gestionar” todos los aspectos vinculados con la sostenibilidad. Y no solo para tratar nuevos aspectos por convencimiento propio de aquellos que dirigen la compañía, sino por exigencias del guión escrito por parte de los clientes clave y por otros organismos vitales para la supervivencia de la empresa (por ejemplo: la Administración en el caso de compras públicas²).

Es verdad que muchas organizaciones han empezado la casa por el tejado. Primero han contado lo que hacen, han evaluado el interés por lo contado y luego han desarrollado e implantado acciones de RSC. Si la RSC es uno de los factores clave de éxito y se integra de forma natural en la estrategia y gestión del día a día de la compañía, la fase de comunicación es automática y forma un punto más dentro del bucle de la mejora continua.

Este artículo pretende, a través de siete pasos, definir un proceso para no solo diseñar un documento escrito (llámelo Informe de RSC), sino para asentar los cimientos de un sistema de gestión que permita identificar aspectos relevantes, medir, evaluar, fijar objetivos, comunicar y mejorar el compromiso de la compañía en materia de responsabilidad social corporativa. Además, a modo de resumen, incluye 10 consejos útiles a tener en cuenta a la hora de diseñar y elaborar un informe de RSC.

² <El Ministerio de Medio Ambiente amplía el concepto de 'compra pública verde' a "contratación pública responsable"> Noticia publicada por Europa Press el 26 de abril del 2007.

¿QUÉ ES UN INFORME DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA?

Según el Manual de la Empresa Responsable (2004) un informe de sostenibilidad es “un informe de carácter voluntario que realizan las empresas comprometidas con el desarrollo sostenible atendiendo a la triple cuenta de resultados: económica, ambiental y social”.

De acuerdo con lo recogido en la guía G3 del Global Reporting Initiative (2006) “una memoria de sostenibilidad es la práctica de medir, informar y asumir responsabilidades sobre el desempeño de la organización al tiempo que se trabaja hacia el objetivo del desarrollo sostenible. Una memoria de sostenibilidad ofrece una imagen equilibrada y razonable del desempeño de sostenibilidad de la organización informante, incluyendo aportaciones tanto positivas como negativas”.

“La memoria de responsabilidad social corporativa” es un término muy amplio que es sinónimo de otros términos también utilizados para describir la información relativa al impacto económico, ambiental y social (por ejemplo, triple cuenta de resultados, informes de responsabilidad corporativa, etc.).

La elaboración de una memoria de sostenibilidad comprende la medición, divulgación y rendición de cuentas frente a grupos de interés internos y externos en relación con el desempeño de la organización con respecto al objetivo del desarrollo sostenible. Estos informes de RSC deberían ser en realidad una continuación natural a un modelo de gestión que regula la contribución de la empresa al desarrollo sostenible, y que básicamente se traduce en una estrategia, una política y su aplicación operativa en el desarrollo de las actividades de la empresa.

Pero esta es la teoría. Actualmente muchos de los informes son documentos con información y con indicadores de la empresa, según estándares como la guía del Global Reporting Initiative, de los evaluadores de los índices de sostenibilidad, etc. Pero, no recoge nada más que eso: datos.

El modelo de gestión a partir del cual surgen, o deberían surgir los informes de RSC se recoge en el siguiente esquema:

Figura 1. Esquema de gestión vs informe de RSC



Fuente: elaboración propia a partir del documento “Accountability. Comunicación y reporting en el ámbito de la RSE”³

Las memorias de RSC son en definitiva un informe anual de revisión del desempeño de la compañía bajo criterios económicos, sociales y ambientales. Por lo tanto, la empresa debe definir una estrategia

³ Marc Vilanova, Joseph María Lozano, Marta Dinarés, (2006) Accountability, Comunicación y Reporting en el ámbito de la RSE, Madrid. Forética

de responsabilidad social corporativa que le permita asimilar e integrar en todos sus procesos y actividades aspectos no solo económicos, sino también sociales y ambientales (1).

En segundo lugar la empresa definirá una política de transparencia que va más allá de qué información se hace pública y se centrará en cómo medir y verificar dicha información. Una memoria de sostenibilidad deberá proporcionar una imagen equilibrada, razonable y fiable del desempeño en materia de sostenibilidad por parte de la organización informante, e incluirá tanto contribuciones positivas como negativas. (2).

En tercer lugar la empresa establece una política concreta de comunicación, dibujando un mapa de grupos de interés de la empresa y valorando las necesidades de información de cada uno de ellos. En este sentido es clave definir no tan sólo la información sino los canales a través de los que desarrollar dicha comunicación (3).

En cuarto lugar es necesario tener en cuenta el marco de actuación disponible, tanto por las iniciativas públicas como por las privadas que ejercen un gran impacto sobre todo el proceso (por ejemplo la guía G3, la nueva norma ISO26000, etc.) (4).

Al final se trata de implantar en la organización un proceso cíclico por el que inicialmente se realiza una reflexión sobre la visión de la empresa en el campo de la RSC, y se dibuja un mapa de grupos de interés. Una vez realizado el análisis la empresa puede realizar un diagnóstico de dónde se encuentra en relación tanto a las exigencias o tendencias del mercado como en relación a su visión u objetivo como organización. En base a este diagnóstico la empresa puede proponer un plan de acción específico y definir tanto los indicadores de gestión como los sistemas de medición para verificar el grado de implantación de las acciones puestas en marcha. El plan de acción y los indicadores implantados en la empresa incluye casi toda la información necesaria para que la empresa pueda producir y publicar informes para sus diferentes grupos de interés.

Es importante buscar la forma de verificar estos informes, ya sea mediante organismos independientes como a través de la propia aprobación por parte de los grupos de interés.

Finalmente, es necesario utilizar los datos obtenidos al final del ciclo para volver al punto inicial y realizar una revisión de la estrategia de RSC de la empresa y sus grupos de interés.

En definitiva, las memorias de sostenibilidad comunican los resultados que se han producido dentro del periodo de presentación de dicha información, en relación con los compromisos, la estrategia y del enfoque directivo adoptado por la organización en busca del desarrollo sostenible. Las memorias se pueden utilizar, entre otros, para los siguientes propósitos:

- es un estudio comparativo y valoración del desempeño en materia de sostenibilidad con respecto a las leyes, normas, códigos, pautas de desempeño e iniciativas voluntarias.
- es una demostración de cómo una organización influye –y es influida por– las expectativas creadas en materia de desarrollo sostenible.
- puede ser utilizado como una comparación del desempeño dentro de una organización y entre organizaciones distintas a lo largo del tiempo.
- herramienta potente de comunicación. Cuando el documento en papel se transforma en un documento “vivo” sobre el que se van incorporando y actualizando los aspectos relevantes tanto para la empresa como para los grupos de interés, el informe se convierte en un elemento de gestión clave, no solo para seguir avanzando en materia de sostenibilidad sino para identificar y gestionar nuevos riesgos y oportunidades que el entorno brinda a las organizaciones.

HISTORIA DE LOS INFORMES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

La investigación sobre los sistemas de gestión social y los procesos de informe social –accountability– es todavía muy reciente. Mientras que la información y los sistemas de informe de carácter financiero tienen una tradición de más de 500 años, y los informes sobre las políticas y prácticas medioambientales se han desarrollado también extraordinariamente durante los últimos tres decenios, las metodologías de análisis y evaluación de los enfoques de gestión, las políticas y resultados de las empresas en el ámbito del desarrollo de sus responsabilidades sociales son todavía excesivamente embrionarias. En la siguiente tabla se resume la evolución histórica de los informes de RSC.

Figura 2. Evolución histórica de los informes de responsabilidad social corporativa

<p>GASTOS SOCIALES: Más de las 500 empresas de la lista Fortune incluían en su memoria anual una o dos páginas de gastos sociales del ejercicio. Fundamento puramente contable y no contemplaba procedimientos de evaluación sobre la importancia o la naturaleza de las acciones.</p> <p>INICIATIVAS EUROPEAS: Finlandia (1969). La universidad de Tampere estudiaba los sistemas técnico y social de la empresa, siendo común que en los informes económicos de las empresas existiera una sección sobre la política social. Francia (1977). Metodología del balance social introducida por la ley de 12 de junio de 1977. La ley establecía que “el balance social recoge en un documento único las principales cifras que permitan apreciar la situación de la empresa en el dominio social, registrar las realizaciones y evaluar los cambios que se han efectuado”</p>	
<p>Años 70</p>	<p>INVESTIGACIONES del Consejo de Prioridades Económicas con publicaciones como la guía “Comprando para un mundo mejor”, con objetivos de información y orientación a los consumidores sobre las empresas que merecen mayor confianza por sus criterios éticos y sociales de gestión.</p> <p>Aparición de los ÍNDICES ÉTICOS Y SOCIALES que proporcionan información a los inversores sobre las políticas y prácticas sociales de las empresas (Ejemplo: Índice Social Domini 400 1989). Las 400 empresas incluidas en el índice son sometidas a evaluaciones periódicas, de acuerdo con una lista de criterios éticos y sociales.</p>
	<p>Años 80</p> <p>COMPañÍAS como Body Shop, Shell, Co-operative Bank, British Petroleum, Traidcraft o Ben and Jerry’s elaboran los primeros informes sociales, en los que se incluyen declaraciones y compromisos que ya se inscriben plenamente en los desarrollos modernos del concepto de Responsabilidad Social de las Empresas, RSE. La elaboración de informes sociales durante este período no es una práctica extendida al conjunto de la comunidad empresarial.</p>
	<p>Años 90</p> <p>1997</p>
	<p>El Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente, PNUMA, en 1998 propone un cuadro general en el que deberían enmarcarse los compromisos de las empresas para adaptar su estrategia al triple objetivo económico, social y medioambiental y la necesidad de definir indicadores de desarrollo sostenible con el objetivo de poder realizar evaluaciones comparativas de los resultados en los distintos sectores industriales y favorecer el desarrollo de informes de sostenibilidad.</p> <p>La Coalition for Environmentally Responsible Economies, CERES lideró la formación de una alianza internacional con el objetivo de crear una guía para la elaboración de las memorias empresariales de sostenibilidad. El proyecto, denominado GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI).</p>
	<p>2000 -...</p> <p>En junio de 2000 aparece la segunda versión, en la que se establecen las listas de informaciones que deben figurar en una memoria de desarrollo sostenible y en 2002 se publica una versión más completa.</p> <p>Las propuestas de GRI han tenido un alcance notable y han influido de manera significativa en el crecimiento del número de empresas que elaboran un informe social o memoria de sostenibilidad, favoreciendo también la sensibilización empresarial sobre la necesidad de mejorar la información</p>

Fuente: elaboración propia a partir de la metodología del Observatorio RSE⁴.

⁴ Tomás G. Perdiguero, Andrés García-Reche, Víctor Fuentes Prosper (2006). Cultura, Políticas y Prácticas de responsabilidad de las empresas del IBEX 35, Madrid. Observatorio de la Responsabilidad Social de las Empresas. Disponible en formato pdf a través de la web www.observatorio-rse.org.es.

BENEFICIOS Y RIESGOS DE UN INFORME DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Cada día son más las empresas que se están apuntando a la comunicación de sus impactos económicos, sociales y ambientales. ¿Pero es efectivo? ¿Qué valor obtienen estas compañías y sus grupos de interés?

Los principales beneficios de los informes de RSC son:

- Facilita la obtención de datos.

La medición e información de la actuación, tanto pasada como anticipada, de una organización constituye una herramienta de gestión esencial en la era de la información en la que todo está interconectado.

Además, supone la medición y evaluación de activos intangibles, cuya correcta gestión puede repercutir positivamente en la cuenta de resultados.

El proceso de elaboración de un informe RSC es una potente herramienta de identificación, tratamiento, y muchas veces de resolución de necesidades informativas relevantes de los grupos de interés sobre las acciones y compromisos de las compañías.

- Mejora la imagen de la empresa

Las memorias sirven también para resaltar las contribuciones sociales y ecológicas de las organizaciones y las "propuestas de sostenibilidad" de sus productos y servicios. Tales mediciones son fundamentales para mantener y reforzar la "licencia para funcionar".

En todos los monitores o análisis que sobre reputación empresarial existen, una de las variables que configuran la buena o mala imagen y percepción de una empresa es la responsabilidad social corporativa. Una responsabilidad social corporativa que muchas veces solo se "juzga" a través de un documento: el informe de RSC.

- Mantiene canales de comunicación de calidad. Comunicaciones más eficientes

Una información más exhaustiva y periódica, que incluya aquello que los analistas solicitan a los gestores según las necesidades de cada momento, puede suponer una mayor estabilidad financiera para una compañía, al evitar fluctuaciones en el comportamiento del inversor a causa de declaraciones inesperadas o de última hora.

Además, los informes se están convirtiendo en potentes herramientas de comunicación y de intercambio de buenas prácticas que invita a las empresas a incrementar la adopción de estrategias de comunicación a través de sus políticas y memorias de responsabilidad corporativa.

- Detecta riesgos futuros. Aprendizaje organizacional en un marco más amplio que el técnico y el económico.

La identificación de los puntos conflictivos (y las oportunidades no previstas) en las cadenas de suministro, en las comunidades, entre los organismos reguladores, así como en la reputación y en la gestión de marca comercial, es una de las principales ventajas de la elaboración de memorias. Asimismo, éstas ayudan a evaluar desarrollos potencialmente dañinos antes de que se pongan en marcha, evitando así sorpresas desagradables.

- Mejora las relaciones con las partes interesadas. Influenciar en las acciones de los grupos de interés

Las empresas le dan una importancia cada vez mayor a sus relaciones con partes externas, ya sean consumidores, inversores o agrupaciones, ya que éstas constituyen un factor fundamental para su éxito empresarial. La transparencia y el diálogo abierto sobre actuación, prioridades y planes futuros de sostenibilidad ayudan a reforzar esas relaciones y a inspirar confianza.

Los informes de responsabilidad corporativa quieren cambiar las percepciones externas sobre la empresa y beneficiarse del diálogo con los grupos de interés dentro y fuera de la organización.

Además, las relaciones y las medidas aplicables a los empleados puede ser un factor diferenciador a tener en cuenta en la política de atracción y retención de los trabajadores.

- Favorece la comunicación interna

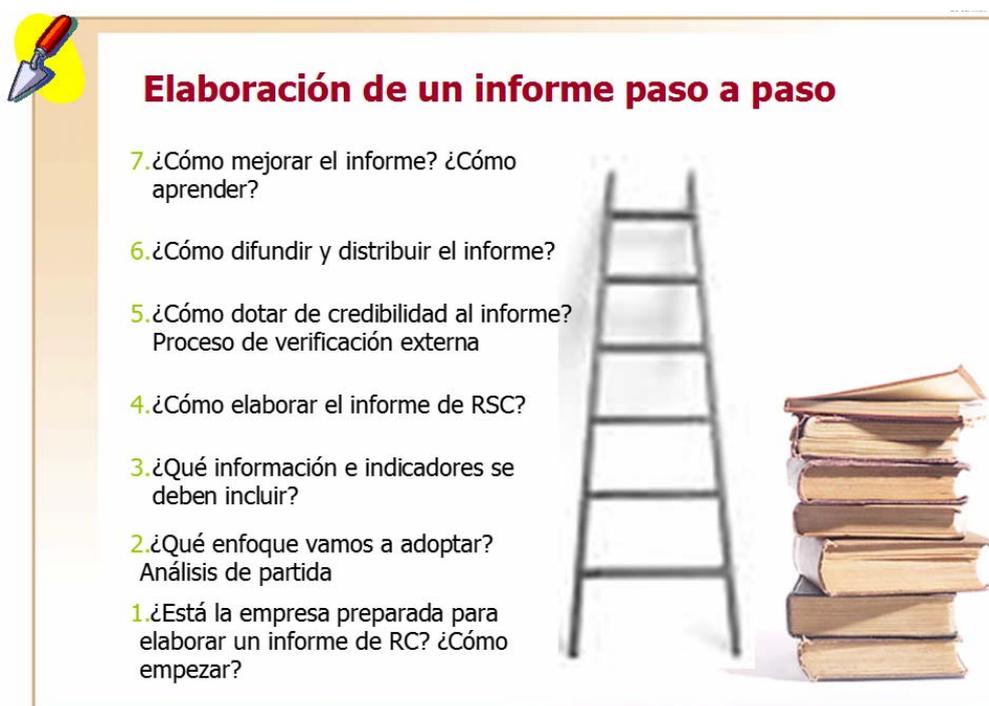
La elaboración de memorias de sostenibilidad es un instrumento para la vinculación de funciones habitualmente aisladas y diferenciadas de una corporación (finanzas, marketing, investigación y desarrollo) de un modo más estratégico. Además, gracias a estas memorias se pueden establecer diálogos internos que de otra manera serían imposibles. La evolución positiva en los informes de responsabilidad corporativa se ven como facilitadores del cambio de transformación interna.

Es importante añadir, que la publicación de un informe de RSC también conlleva riesgos, debido en gran parte porque una vez que una empresa publica su informe es sospechoso que deje de hacerlo o que la forma de actuar de la empresa no esté en sintonía con lo que se recoge en su memoria (la gran mayoría de las veces éstas solo incluyen los resultados y las acciones responsables positivas). Aspectos como estos pueden provocar por falta de credibilidad un deterioro de la buena reputación e imagen de la compañía y como consecuencia afectar a la cuenta de resultados si la pérdida de confianza también concierne a los clientes.

ELABORACIÓN DE UN INFORME RSC EN SIETE PASOS

¿Por dónde de empezar? Esta es la primera pregunta que se hace cualquier organización que se plantea elaborar un informe de RSC o sostenibilidad. La elaboración de este tipo de memorias es todo un proceso que implica asignar responsabilidades, trabajar en equipo, recopilar información y en muchos de los casos aflorar datos que hasta la fecha no se tenían en cuenta en la toma de decisiones. Los pasos para elaborar un informe RSC se recogen en la siguiente figura.

Figura 3. Pasos para la elaboración de un informe RSC



Fuente: elaboración propia

La elaboración del informe de responsabilidad social corporativa implica siete pasos. No existe una fórmula estándar para la elaboración de este tipo de informes, pero este esquema ha recogido e integrado bajo un mismo proceso las recomendaciones recogidas en las tres principales iniciativas al respecto planteadas por: Institute for Social and Ethical Accountability, Global Reporting Initiative y, otros estudios y recomendaciones sobre el proceso de comunicación la RSC diseñados por organismos prescriptores en esta materia, tanto a nivel nacional como internacional.

→ 1. ¿Está la empresa preparada para elaborar un informe de RSC? ¿Cómo empezar?

PASO A PASO
1. Evaluar los beneficios y costes de la memoria RSC
2. Asignar un responsable
3. Constituir un equipo de trabajo multidisciplinar
4. Realizar una autoevaluación: diagnóstico de partida
5. Dotar de recursos
6. Planificar siguientes pasos

La primera pregunta que una empresa tiene que preguntarse es ¿elaboro un informe de RSC o no? Tendrá que considerar un número de factores para esta decisión, pero lo esencial será: ¿espera que el informe de RSC sea beneficioso para su empresa? La decisión parte del análisis de las ventajas, beneficios y gastos que se pueden prever van asociados con este tipo de informes.

Los beneficios, de forma muy general ya citados en el punto anterior, y los gastos deben ser aspectos a tener en cuenta. Muchas empresas noveles han sido capaces de contener los gastos haciendo un informe con la información disponible en los sistemas de gestión y dirección de la empresa. Otro consejo es incluir en el informe anual financiero de la compañía un capítulo sobre RSC, para, de manera paulatina, ir mejorando su calidad y completando la información incluida.

Lo importante, una vez entendidos los beneficios que puede obtener la empresa es dar el primer paso y empezar. Poco a poco, avanzando de un año para otro. Lo coherente es evolucionar en el compromiso sostenible y hacerlo compatible con los sistemas, cultura y forma de operar de la compañía.

Para empezar a trabajar, se debe **asignar un responsable** para coordinar el diseño, elaboración y edición del informe de RSC.

Factores que afectan a los gastos de un informe de RSC:

- alcance del informe (p. ej. todas las operaciones de la empresa; basado puramente sobre las operaciones de la matriz o lo hace también sobre operaciones internacionales, etc.);
- estado de los sistemas de reporting y gestión de la información dentro de la empresa (p. ej. hace un sistema tiene que ser desarrollado y aplicado);
- disponibilidad de información utilizable;
- grado y tipos de consulta a los grupos de interés;
- capacidad interna para desarrollar el informe;
- verificación y aseguramiento por una tercera parte;
- formato del informe (p. ej. impresión frente a web).

La información y los indicadores requeridos en los informes de sostenibilidad corresponden a diferentes y variadas disciplinas y es necesario que alguien tome el liderazgo del proyecto y sea aglutinador y garante de un informe completo y equilibrado en la triple vertiente. La información será totalmente transversal y la posición del responsable debe permitirle esa visión.

Además de asignar el liderazgo a una persona, lo más recomendable para recopilar una información tan dispersa es crear un **equipo interno de trabajo** en el que estén representados todos los departamentos implicados.

El siguiente paso será **evaluar la situación de partida**, no solo en cuanto a viabilidad de reportar los indicadores y políticas comprometidas con el desarrollo sostenible, sino el alcance del proyecto y las posibilidades reales de dar cobertura a los temas de RSC.

La elaboración de un informe de RSC implica una **dotación de recursos, humanos y materiales**. Las personas participantes en este proyecto deberán identificar indicadores, realizar su seguimiento y redactar apartados de la memoria. Esto lleva un tiempo y las empresas que se inician en esta aventura deben saberlo.

Antes de avanzar es necesario definir algunos aspectos preliminares:

- tipo de informe
- integración actual en la compañía entre factores económicos, ambientales y sociales
- alcance del informe (qué instalaciones, qué organizaciones, y qué período de tiempo)
- formato del informe
- grado de verificación o aseguramiento

Con esta información, el siguiente paso es planificar la elaboración de la memoria. A modo de orientación, los principales hitos a tener en cuenta en el programa podrían ser:

Figura 4. Propuesta del plan de trabajo del informe de RSC

Hitos	I	II	III	IV	V
1. Análisis de partida. Identificación de conceptos / indicadores a incluir.					
2. Diseño de la estructura y composición de la memoria de RSC.					
3. Redacción de contenidos. Elaboración borrador 0.					
4. Revisión interna de acuerdo con los estándares adoptados (ej. GRI, AA1000,...)					

Hitos	I	II	III	IV	V
5. Modificación y ajuste. Elaboración borrador 1.					
6. Verificación externa					
7. Modificación y ajuste. Elaboración borrador final.					
8. Edición, publicación y difusión.					

Fuente: elaboración propia

→ 2. ¿Qué enfoque vamos a adoptar? Análisis de partida

PASO A PASO
1. Describir el perfil de la empresa
2. Identificar los aspectos e impactos en materia de sostenibilidad

La elaboración de un informe de RSC exige a las empresas un análisis inicial de su situación frente a las grandes cuestiones en materia de sostenibilidad. Este análisis previo, no debería ser uno de los pasos para elaborar los informes dado que es una actividad clave y anterior que ayuda a las empresas a diseñar sus estrategias y políticas de RSC.

Dado que en muchas ocasiones, la estrategia de la empresa comienza con la elaboración de los informes de RSC se ha considerado oportuno incluir este paso intermedio que además de clarificar sobre lo que deben informar las empresas, servirá de ayuda posterior para redefinir y afinar un plano más estratégico de la RSC, visión, políticas,...

Una primera parte del informe recoge la descripción de la compañía, la visión, la misión, las actividades, los productos y los servicios que presta la compañía y en que países operan (**perfil de la compañía**).

Algunos de los datos a incluir en el perfil de la empresa podrían ser:

■ **Figura 5. Ejemplos de información en la descripción del perfil de la organización.**

Perfil – datos cualitativos	Dimensiones – datos cuantitativos	Otros
Nombre de la organización.	Número de empleados	Cambios significativos en el tamaño, estructura y propiedad de la organización.
Principales marcas, productos y/o servicios.	Ventas o ingresos netos.	
Estructura operativa de la organización (divisiones, filiales...)	Costes	
Localización de la sede principal de la organización.	Capitalización total (desglosada en deuda y patrimonio neto)	
Países en los que opera.	Cantidad de productos o servicios prestados	Premios y distinciones.
Naturaleza de la propiedad y forma jurídica.	Activos totales	
Mercados servidos (incluyendo el desglose geográfico, los sectores que abastece y los tipos de clientes/beneficiarios).	Propietarios de la empresa (identidad y porcentaje de propiedad de los principales accionistas)	

Fuente: elaboración propia a partir de la Guía de elaboración de memorias de sostenibilidad (G3)⁵

⁵ Global Reporting Initiative (2006), Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad, Ámsterdam. Disponible en formato on-line y pdf en la página web www.globalreporting.org.

El objetivo de la segunda parte es recoger el desempeño económico, social y ambiental de la empresa. Por ello, la siguiente información a obtener son los **impactos o aspectos de sostenibilidad** sobre los que la organización debería informar. Estos varían en función de las actividades de la empresa y su interacción con el entorno y sus grupos de interés.

El tipo de empresa, las actividades o procesos que desarrolla, los productos y servicios que presta y los impactos que causan a sus grupos de interés condicionan el enfoque y el contenido del informe. El informe deberá responder sobre los impactos que ésta causa, sobre cómo los gestiona, y sobre cuáles son los resultados que muestran la eficiencia de las acciones tomadas.

Para poder identificar, definir y evaluar los posibles impactos de la organización, es necesario analizar en detalle los siguientes puntos:

- Riesgos y oportunidades a corto plazo.
- Riesgos que puedan afectar al cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Los comportamientos y preocupaciones de los grupos de interés de la organización.
- Las mejores prácticas en la materia.
- Las novedades regulatorias, las nuevas normas sociales y los estándares de recomendaciones RSC, los foros y el debate generado en el entorno político, económico, institucional y social.

La siguiente figura recoge las principales fuentes de información a partir de las cuáles se puede obtener información necesaria para identificar, catalogar y priorizar los impactos que la organización causa en materia de sostenibilidad:

Figura 6. Hoja de ruta de identificación y evaluación de impactos, riesgos y oportunidades en materia de sostenibilidad

Información sobre:	Flujos de información	Principales fuentes
<p>Riesgos y oportunidades a corto plazo</p> <p>Aspectos que pueden afectar al cumplimiento de los objetivos estratégicos</p> <p>Comportamiento y preocupaciones de los grupos de interés</p> <p>Mejores prácticas</p> <p>Normas sociales, futuras regulaciones</p>	<p>Prioridades empresariales internas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia, objetivos y políticas de la empresa • Estrategia de RSC, cuadro de mando de la RSC e informes de seguimiento • Análisis de los riesgos corporativos, internos y externos. • Análisis de procesos y actividades de la empresa. • Notas aclaratorias de los informes financieros y regulatorios
	<p>Relaciones de los grupos de interés con las diferentes unidades de la empresa</p> <p>Compromiso activo con los grupos de interés</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones con todos los grupos de interés (relaciones comerciales, grupos de trabajo, encuestas de satisfacción, proyectos conjuntos, alianzas, servicios de atención, reclamaciones, sugerencias...
	<p>Grupos de interés emergentes en consenso con estándares relevantes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Normas voluntarias (Pacto Mundial, guía GRI, etc.) • Sistemas de gestión (ISO9001, ISO14001, OHSAS18001, SA8000, ISO26000, etc.) • Guías, recomendaciones, estándares sectoriales y estudios de benchmarking • Acuerdos intergubernamentales (ILO, Objetivos de desarrollo del Milenio, Alianza Europea para la Responsabilidad Social Empresarial)
	<p>Temas y debates</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Artículos en los medios • Cuestiones parlamentarias, proyectos de ley, libro blanco de la RSC • Encuestas de opinión pública • Campañas de la sociedad civil

Fuente: elaboración propia a partir del documento "The materiality report"⁶.

⁶ Maya Forstater, Simon Zadek, Deborah Evans, Alan Knight, Maria Sillanpää, Chris Tuppen and Anne-Marie Warris, (2006), Londres. Accountability. Disponible en formato pdf en la web www.accountability21.net

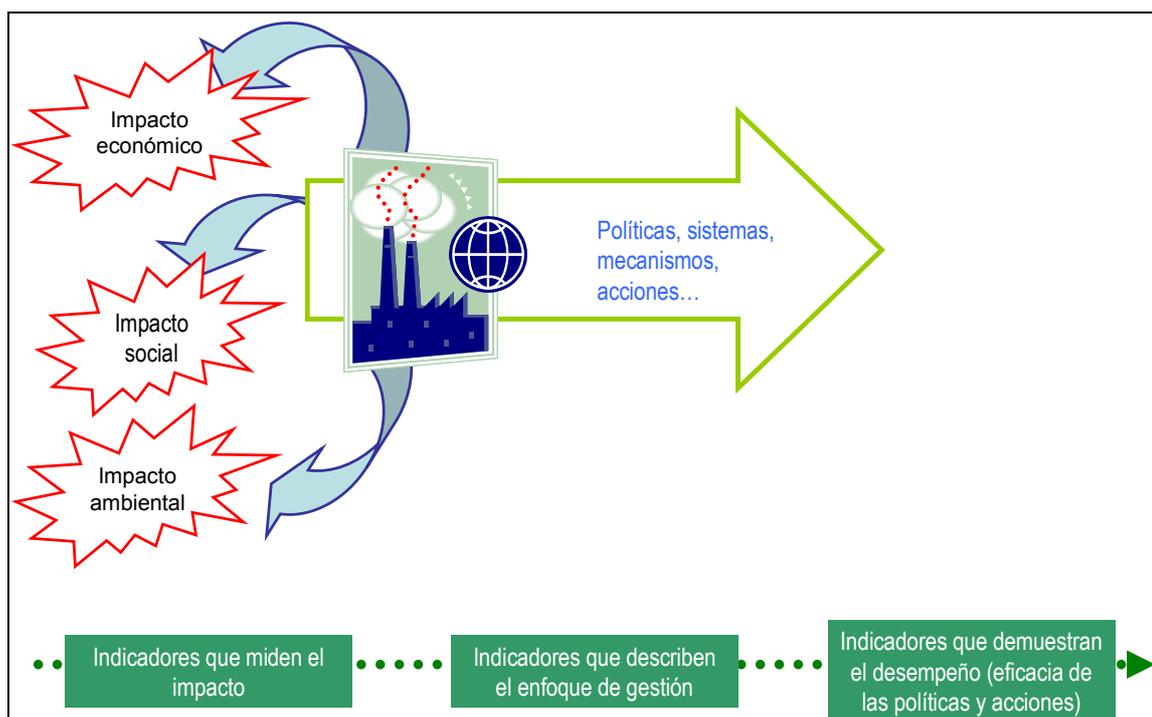
→ 3. ¿Qué información e indicadores se deben incluir?

PASO A PASO
1. Identificar y definir los indicadores e información a incluir
2. Definir el alcance, la cobertura y los límites del informe.
3. Recopilar los datos y la información.

Una vez que identificados los principales aspectos e impactos de la organización en materia de sostenibilidad, es necesario identificar o diseñar los indicadores. En muchos de los casos, los indicadores, recomendados por algunos estándares, son nuevos para las empresas y no eran ni medidos ni gestionados.

Los **indicadores** tienen que demostrar al público objetivo de la memoria el nivel **compromiso** y de **desempeño** de la empresa por mejorar los impactos positivos y minimizar o eliminar los negativos que cause en materia de sostenibilidad.

■ *Figura 7. Tipos de indicadores de los informes de RSC*



Fuente: elaboración propia.

Los indicadores pueden agruparse:

- **Cualitativos:** recogen información sobre políticas, compromisos, programas, prácticas y criterios relacionados con la actuación de la empresa en el campo de la RSC. Políticas, mecanismos y herramientas para minimizar los impactos negativos y maximizar los positivos.
- **Cuantitativos:** se desarrollan recolectando datos y se expresan a través de fórmulas matemáticas, tablas o gráficas. Son útiles para poder medir con claridad los resultados obtenidos con la aplicación de las políticas, programas, procesos o acciones específicos, con el fin de obtener el diagnóstico de una situación, comparar y evaluar las variaciones. Permite identificar las diferencias existentes entre los resultados planeados y obtenidos como base para la toma de decisiones, fijar el rumbo y alinear los esfuerzos hacia la consecución de las metas establecidas

con el fin de lograr la mejora continua. Hacen referencia a aquellos Indicadores que midan el impacto que causa la empresa en sus grupos de interés y el entorno natural en el que opera y los indicadores que midan la eficacia de las políticas e iniciativas puestas en marcha.

En general, las memorias de RSC incluyen más indicadores de los que las propias empresas gestionan o quieren gestionar. Incluyen además de los propios, todos aquellos que están recogidos en los estándares y aquellos que solicitan los organismos y entidades de valoración sobre esta materia, puesto que los informes de RSC se han convertido en la carta de presentación o evaluación frente a numerosos analistas.

Las posibles **fuentes de indicadores** pueden ser:

- Indicadores de gestión existentes en la compañía. Bien vinculados con la gestión de determinados procesos, incluidos en los cuadros de mando o vinculados con sistemas de gestión certificables (como es el caso de los sistemas de calidad – ISO 9001, de seguridad y salud laboral – OHSAS 18001 y de medio ambiente – ISO 14001).
- Indicadores y aspectos de interés a incluir tal y cómo lo recomiendan las guías, estándares y estudios sobre RSC existentes.

Los más representativos son:

- Guía de elaboración de memorias de sostenibilidad G3 del Global Reporting Initiative. Principal estándar internacional y el único que recoge una batería de indicadores al respecto.
- El Pacto Mundial de las Naciones Unidas a través del informe de progreso que las empresas firmantes del pacto están obligadas a presentar para demostrar su avance en el cumplimiento de los principios suscritos.
- Los estándares de sistemas de gestión certificables como es el caso del SA8000 (norma internacional relacionada con los derechos laborales) y SGE21 (norma nacional relacionada con la gestión de la ética y de los códigos de conducta).
- ISO 26000, UNE 165010 aún en fase de borrador pero que incluyen recomendaciones de aplicación a las empresas.
- Modelo EFQM y su CSR Framework, que recoge los principales aspectos a tener en cuenta en materia de RSC bajo el marco del modelo europeo.
- Otra información e indicadores que pueden interesar a los grupos de interés se obtienen a través del análisis de las expectativas sociales y ambientales que surgen en estudios, artículos, debates, o encuestas promovidas en el entorno político, económico, institucional y social.

Una vez identificados los indicadores y los datos a reportar es importante definirlos con exactitud para facilitar su **recopilación y medición** posterior.

Figura 8. Matriz de indicadores

Indicador (denominación)	Fórmula	Unidades	Responsable	Observaciones	Fuente (grupo de interés solicitante)

Fuente: elaboración propia.

Lo idóneo es que el reporting de estos indicadores esté integrado en los sistemas de medición de la compañía. Esto facilita el trabajo de obtención de los datos y su seguimiento continuado e integrado bajo los mismos criterios que el resto de indicadores de la organización.

No todos los indicadores son entendidos por la empresa como relevantes, pero si alguno de los grupos de interés clave tiene interés en alguno de ellos, es interesante incluirlos en el inventario de indicadores y tal vez, en función de la relevancia que tenga para dicho colectivo, empezar a trabajar en mejorar los resultados en esos aspectos.

El siguiente paso será, en vista de los datos e información disponible, **definir el alcance y la cobertura de la memoria**.

Por “*alcance*” se entiende el rango de aspectos de sostenibilidad que cubre una memoria. Los aspectos e indicadores tratados deben ser suficiente para reflejar los impactos sociales, ambientales y económicos importantes de la organización y debe permitir que los grupos de interés puedan valorar su desempeño.

Por “*cobertura*” se entiende el conjunto de entidades (esto es, filiales, empresas conjuntas, subcontratistas, etc.) cuyo desempeño se presenta en la memoria. Para establecer la cobertura de la memoria, la organización debe, a partir de los datos de los que dispone, considerar el conjunto de entidades sobre las que ejerce control (al que se suele aludir como “cobertura organizativa /sociedades del grupo” y que suele guardar relación con las definiciones empleadas en los informes financieros) y sobre las que ejerce influencia (al que se suele aludir como “cobertura operativa”).

→ 4. ¿Cómo elaborar el informe de RSC?

PASO A PASO
1. Definir el esquema de la memoria
2. Redactar la memoria
3. Elegir los medios a usar

Para poder montar el puzzle con toda la información debe diseñarse una estructura o esquema que permita, a partir de la filosofía y modelo de gestión de la empresa, presentar los indicadores y datos de una mera lógica y ordenada que permita al lector entender quién es la empresa, qué impactos causa, que soluciones ha tomado y qué resultados a obteniendo a partir de ellas.

Un esquema típico recoge los siguientes apartados:

Declaración de la dirección – máximo representante de la empresa respecto al compromiso y actuación de la empresa en materia de RSC.

Información a nivel estratégico del comportamiento de la empresa en materia de RSC.

Comportamiento que recoja los compromisos, los objetivos asumidos, los resultados obtenidos, los éxitos, los fracasos y los futuros retos en materia de sostenibilidad.

Es la parte más importante y la que debe mostrar el nivel de integración de los principios de RSC en la estrategia de la empresa y la implicación del equipo directivo en la consecución de dichos compromisos.

Sistema y enfoque de gestión de la RSC

Información sobre las políticas, responsabilidades, procedimientos, gestión de los riesgos, medio ambiente, salud y seguridad y otros sistemas de gestión y estructuras de toma de decisiones que ayudan a la organización a cumplir sus compromisos, e identificar y gestionar todas las cuestiones de sostenibilidad relevantes.

Otro elemento clave para incluir es como la empresa ha identificado las cuestiones claves en RSC sobre las cuales se hace el informe. Como la empresa pone objetivos, y como esta supervisa y obtiene la información sobre el progreso frente a los objetivos.

Compromiso con los grupos de interés

Descripción de cómo la empresa ha identificado a sus grupos de interés, como identifican sus necesidades y expectativas, y como las consideran en los procesos de toma de decisiones y en la determinación del contenido del informe.

Indicadores de desempeño

Económico Enfocan los impactos de una organización sobre las circunstancias económicas de sus grupos de interés y sobre las economías de nivel local, nacional y global. La información económica va más allá de datos tradicionales financieros, cubriendo cuestiones como la compensación de empleado o la inversión en comunidades locales

Social Impactos sociales de la empresa en dos vertientes: la social interna que hace referencia a la gestión de sus empleados, la calidad y seguridad del empleo, las medidas en materia de conciliación con la vida personal, los aspectos relacionados con los derechos humanos y laborales entre otros. La otra vertiente es la social externa, vinculada con las comunidades en las que opera y acciones que contribuyan al desarrollo económico, social y cultural del entorno social en el que se mueve.

Ambiental Impactos de una organización en el entorno natural: energía; agua; materiales; residuos y emisiones de efluente; emisiones de aire; emisiones de gas de invernadero; cuestiones de transporte; empleo de tierra; incidentes e incumplimientos.

A la hora de **redactar el informe** es importante definir el tipo de informe y la estructura que permita plasmar todos los indicadores y datos clave en materia de RSC en base con el modelo o sistema de gestión definido por la compañía y con la forma de diseñar los informes o comunicaciones de la empresa.

Una de las posibilidades es integrar la información sobre RSC en los informes anuales ya existentes, pero la gran mayoría de las empresas han optado por hacer informes independientes y con entidad propia.

Las posibilidades de estructura pueden ser variadas aunque la práctica más común empleadas por las compañías están basadas en:

- Un enfoque hacia grupos de interés, en el que se distribuyen los indicadores y datos en función de su aplicación o impacto sobre cada uno de ellos.
- Un enfoque hacia la triple cuenta de resultados, con secciones concretas que recogen el desempeño económico, social y ambiental de forma independiente y que se basa en la estructura planteada por el Global Reporting Initiative en su guía.
- Un enfoque basado en modelos o arquitecturas definidas por las compañías.
- Un enfoque mixto, en el que se combinan las opciones anteriores.
- Un enfoque basado en el estándar de referencia propuesto por el Global Reporting Initiative.

Es esencial que el informe sea fácilmente leído y entendido. Se debe evitar el empleo de lenguaje muy específico y una información sumamente técnica sobre sus operaciones para que sea comprensible para una amplia gama de grupos de interés. La buena distribución de la información, la selección y el empleo de gráficos, fotografías e ilustraciones pueden realzar la presentación y calidad final del informe. La distribución debe facilitar al lector la búsqueda de información específica.

Por otra parte la accesibilidad debe garantizar que cualquier lector pueda tener disponible la información sin hacer un esfuerzo extraordinario.

En cuanto al **método o medios a usar**, muchas compañías optan por fórmulas híbridas por facilitar el acceso de la información a más grupos de interés, por ejemplo a través de informes virtuales, pero siguen elaborando copias en papel por su alto valor ante determinados colectivos y organismos.

El informe híbrido implica la producción de un informe conciso de papel, y la utilización del sitio web de empresa para proveer esa misma información y más datos complementarios.

El sitio web puede contener la información de fondo que no se cambia con mucha frecuencia como la política corporativa y sistemas de gestión, así como indicadores de desempeño detallados, permitiendo al usuario satisfacer sus necesidades de información. Algunas empresas usan este mecanismo para reducir gastos y para desarrollar informes con un tamaño más manejable.

Es un hecho comprobado que aunque el público objetivo de este tipo de informes debería ser los grupos de interés, en teoría los colectivos críticos / claves para la organización no leen esta información sobre RSC. Solamente aquellos especializados en la materia y que evalúan o estudian los comportamientos de las empresas hacen uso de estos informes.

Entonces, ¿para que hacer un informe? ¿cómo hacer para que el mensaje llegue a quien la empresa quiere hacerlo llegar? Tal vez los informes RSC no está siendo el canal más óptimo para dar a conocer el compromiso responsable a determinados colectivos. La tendencia es clara. La empresa que realmente tenga interés porque sus grupos de interés clave conozcan lo que están haciendo en sostenibilidad, deberán “personalizar” sus mensajes y optimizar los canales para practicar una comunicación RSC eficiente. ¿Cuál es el futuro? Es posible, aunque no se sabe, que los informes de RSC desaparezcan de forma ordenada del repertorio de informes de las empresas y den paso a comunicaciones ad-hoc que informen de manera puntual y exacta de todo lo que quiera saber un determinado colectivo a través de su canal habitual.

Pero de momento, la elaboración de un informe de RSC es un buen ejercicio y, hoy en día, el elemento más reconocido y usado en la comunicación de RSC.

→ 5. ¿Cómo dotar de credibilidad al informe? Proceso de verificación externa

Los procesos de verificación se entienden como una fase más de consolidación de los informes y hasta la fecha no se identifican con un grupo específico de proveedores de servicios, tal como sucede con los auditores en la información financiera.

PASO A PASO
1. Preparar la auditoría de verificación / validación.
2. Verificar / validar la memoria de sostenibilidad.

Antes de llevar a cabo la auditoría es conveniente **preparar** una agenda con la sesión o sesiones, quiénes deben participar en ellas y cuál será el objetivo final.

La verificación y otras formas de aseguramiento pueden aportar credibilidad a un informe de RSC. La verificación no es un sello de aprobación sobre si la gestión de RSC es buena o no, pero es un instrumento que puede realzar la credibilidad del informe.

El alcance de verificación puede variar. Los servicios más usados por las compañías son los siguientes:

- Validación: Confirmación a través de la obtención y evaluación de evidencia objetiva de que los requerimientos de acuerdo a un estándar o guía han sido completados.
- Aseguramiento: Provisión de confianza o certidumbre por un proveedor independiente de aseguramiento en relación con los datos e información incluidos en el informe.

La **validación** es un servicio con cierto éxito entre las empresas españolas, pero cuyo objetivo está limitado a confirmar la concordancia entre las exigencias de una norma, habitualmente la presentada

por el *Global Reporting Initiative*, y los indicadores proporcionados. De ahí su utilización para facilitar el acceso al reconocimiento “in accordance” del GRI, hasta su edición del año 2002, y A, B ó C en su edición G3 presentada durante el 2006.

El **aseguramiento** o “assurance” es el enfoque de verificación que evidencia la credibilidad de la información contenida. Del mismo existen dos enfoques en la práctica:

- Un proceso de auditoria al estilo del de las cuentas contables. La norma que actualmente se utiliza como referencia es una norma paraguas: la Internacional Standard on Assurance Engagements (ISAE) 3000 Revised “Assurance Engagements Other Than Audits or Reviews of Historical Financial Information”.
- La norma AA1000AS que fue publicada por AccountAbility y cuyo propósito es incrementar la credibilidad de la información de sostenibilidad, para lo que adopta un enfoque de grupo de interés, que se orienta no sólo a la información suministrada, sino también al desempeño asociado. Es una norma diseñada especialmente para ser compatible con la Guía del Global Reporting Initiative y sus normas relacionadas. En la práctica es el principal referente para los verificadores independientes de informes de sostenibilidad.

Este proceso de verificación y/o validación se realiza entre la edición del último borrador y la maquetación definitiva del informe de RSC, dado que el informe final de auditoria deberá estar incluido en la memoria. Durante dicho proceso pueden aparecer comentarios / correcciones que serán necesario incorporar antes de su edición final.

→ 6. ¿Cómo difundir y distribuir el informe?

PASO A PASO
1. Difundir y distribuir el informe

El siguiente paso es elegir los medios, canales de difusión y comunicación del informe de RSC teniendo en cuenta a que colectivos van dirigidos.

Así, para los empleados y colaboradores se utilizarán los canales ya existentes como por ejemplo la web interna (portal del empleado), las revistas o boletines internos, sesiones o jornadas específicas y, para el resto de grupos de interés externos es recomendable utilizar herramientas como la website de la compañía, jornadas de presentación, foros y sesiones multiempresa sobre RSC.

→ 7. ¿Cómo mejorar el informe? ¿Cómo aprender?

PASO A PASO
1. Evaluar el informe de RSC. Identificar las áreas de mejora.
2. Establecer objetivos para el siguiente informe.

El primer paso es realizar una **evaluación de la memoria** con el objeto de identificar posibles áreas de mejora y establecer acciones concretas que aumenten la calidad del propio informe y de la información en él contenida.

La elaboración de un informe de RSC es un proceso de continua y de permanente mejora. No es importante llegar al 100 % de los requisitos la primera vez, sino demostrar el avance y mejora de un ejercicio a otro. Lo idóneo es ir incorporando y ajustando los indicadores y los contenidos de la memoria ejercicio a ejercicio.

Las posibilidades de análisis y mejora son variadas:

- Autoevaluación. Los responsables y participantes en la elaboración del informe deben identificar áreas de mejora y retos a conseguir tanto para el proceso como para la información en él incluida. Algunas alternativas son:

- Aumentar el alcance de la memoria ampliando de forma gradual los temas y aspectos a tratar y que pueden ser aquellos retos sobre los que trabajar en los siguientes ejercicios.
- Ampliar los límites, por ejemplo informando de los impactos sociales y ambientales de todas las filiales o de la cadena de suministro.
- Verificar el informe de RSC (si no se ha hecho aún) por parte de una tercera parte.
- Evaluación externa por parte de los grupos de interés. Es importante recoger los comentarios, sugerencias y propuestas de mejora de los diferentes grupos de interés sobre la información RSC de la compañía. El diálogo a través de paneles o equipos de trabajo con grupos de interés están empezando a ser prácticas habituales para contrastar y obtener la valoración sobre la información publicada. Algunas alternativas son:
 - Encuestas específicas sobre el informe (a través de papel o vía on-line a través de la web de la empresa)

Este tipo de prácticas es muy común en los informes pero poco práctico dado que la participación de los lectores es muy reducida y poco concluyente.
 - Trabajo directo con los grupos de interés más relevantes en relación con el informe de RSC.

Uno de los aspectos recomendados y mejor valorados en los informes de RSC es la implicación de los grupos de interés en su elaboración. Al fin y al cabo ellos son los destinatarios finales y son los que saben que información necesitan y cómo la quieren.

En función de los comentarios recibidos, la organización puede llevar a cabo las siguientes acciones:

- Mejorar y ampliar el contenido del informe para próximas ediciones. Incorporar en la estrategia o sistema de gestión de la RSC aquellas sugerencias que aporten valor a los grupos de interés.
- Contestar las posibles dudas y enviar, si fuera necesario, información adicional.
- Exponer las razones por las cuales no se van a atender los comentarios o sugerencias recibidas.

Estos compromisos de mejora son importantes recogerlos en el informe. Aquellos datos no disponibles pero en los que se van a trabajar, nuevos diseños y ajustes de metodologías, áreas de mejoras susceptibles de mejora, etc. Está muy valorado incluir objetivos concretos para el siguiente informe.

En vista de la información de la autoevaluación y del análisis externo, se diseñará un **plan de acción de mejora**. Es muy interesante incluir estas conclusiones dentro de la memoria del siguiente ejercicio ya que demuestran a nivel externo, y en particular a los participantes del proceso, el papel que han jugado estos colectivos en la evolución y mejora de la empresa en materia de comunicación de RSC.

La mejora no debe quedarse solamente en la información incluida en la memoria, sino en el contenido de la misma. Si la memoria es el principal elemento de la RSC en la compañía, los indicadores incluidos deberían ser herramientas de gestión dentro de la gestión operativa y del día a día de la organización informante.

Es importante que la evolución de la calidad de los informes vaya en sintonía con la evolución positiva de los indicadores incluidos. Si no es así, la memoria de RSC se convertirá en un elemento más de marketing aunque sin acciones, objetivos y retos que demuestre el compromiso activo de la empresa en materia de sostenibilidad. Es necesario **aprender de los indicadores** y de la información incluida e interiorizarlos en la estrategia y operativa de la empresa, para seguir avanzando en el compromiso responsable que se adquiere en los informes de sostenibilidad.

DIEZ CONSEJOS ÚTILES

Elaborar un informe de RSC es todo un ejercicio de revisión, ajuste y mejora de las políticas y prácticas de la compañía en materia de sostenibilidad.

A modo de resumen del capítulo, los aspectos clave a tener en cuenta, tanto para las empresas que se enfrenten a su primer informe como para aquellas que quieran mejorarlo, son los siguientes:

❶ Tener claro quién son los que leerán el informe

En la elección de información a incluir en el informe, es importante seleccionar e identificar quién es el público objetivo y trabajar con ellos para averiguar la información que ellos requieren.

❷ Objetivo claro: hacer un informe alineado con la visión de la empresa y los compromisos públicos del máximo representante.

Hay muchas cosas sobre las se puede hacer un informe. Es importante explicar porque las cuestiones que se incluyen son relevantes y apoyan la estrategia y objetivos de su empresa. Esta base ayudará a hacer un informe coherente e integrado.

❸ Describir claramente quién es la empresa y dónde opera

Incluir una descripción concisa de quién es la empresa para identificar líneas principales de negocio, actividades y países de operación.

❹ Se claro con el alcance

En el alcance del informe hay que incluir lo que está o no está incluido, y por qué (líneas de negocio, operaciones y actividades, países de operación e instalaciones).

❺ No olvidar las políticas y los compromisos no incluidos en el informe.

Las declaraciones claves, como la política ambiental, los códigos de conducta corporativos, de salud y seguridad, ayudan a entender el compromiso de la empresa y la visión ante el desarrollo sostenible. Si existe una política al respecto es necesario incluirla en el informe o al menos dónde el lector podría encontrarla.

❻ Fijar e informar sobre los objetivos

Los informes deberían incluir objetivos de desempeño específicos. Los objetivos dicen al lector que la empresa gestiona activamente esos aspectos, y comunica la buena voluntad de la empresa mejorar su actuación. Objetivos cuantitativos y cualitativos ambos tienen el valor. Por otra parte, los informes pueden describir el no cumplimiento de determinados objetivos y explicar las causas y las acciones emprendidas para su reorientación.

❼ Incluir tendencias de desempeño

Un dato aislado no evidencia el desempeño y el avance de la empresa. Para ser significativo, los informes deberían proporcionar datos históricos (al menos tres años) y así el lector puede identificar tendencias con el tiempo. Los informes más útiles también incluyen la información explicativa para ayudar al lector a entender porque el desempeño de la compañía ha cambiado en el tiempo, incluyendo factores claves internos y externos.

❽ No encubrir cuestiones críticas.

Los grupos de interés saben y esperan que las empresas les informen sobre lo que a ellos les interesa y sobre los que le interesa a la empresa. Las noticias malas se harán peores noticias a no ser que se tranquilice al lector, haciéndole ver que la empresa entiende y reconoce el problema y toma las acciones oportunas para resolverlo. La implicación de los grupos de interés en el proceso de elaboración del informe, ayudará a asegurar que sea útil y creíble a la audiencia objetivo.

⑨ **Mostrar las responsabilidades y la implicación de la dirección.**

Las declaraciones del presidente, la identificación de una estructura organizativa responsable de la RSC, y la información sobre como la retribución / reconocimiento está vinculado con el cumplimiento de los compromisos incluidos en el informe, evidencian que existen unas responsabilidades y que estas han sido asumidas.

⑩ **Ayudar a los lectores a acceder a otra información relacionada**

Mientras el informe tiene que incluir bastante información pero muchas veces a un nivel muy general, algunos lectores pueden estar interesados en información más detallada sobre ciertos aspectos. Debería dirigir al lector a otras fuentes de información específica (refiriéndose el sitio web corporativo, a referencias específicas para la información relevante, informándole del tipo de información adicional al que puede tener acceso).

BIBLIOGRAFÍA

Accountability (2004) Impacts of reporting, Londres. Accountability. Disponible en formato pdf a través de la web www.accountability21.net.

Accountability (2003) AA1000 Assurance Standard. Disponible en formato pdf en la web www.accountability21.net.

Accountability (2006) Guidance Note on the principles of materiality completeness and responsiveness as they relate to the AA1000 Assurance Standard. Disponible en formato pdf en la web www.accountability21.net.

Business in the Community (2003), Indicators that count – social and environmental – a model for reporting impact, Londres. Business in the Community. Disponible en formato pdf en la web www.bitc.org.uk.

Dr. Axel Klein (project lead), Mike Copland, David Hager, Rita Lukacs, Jörg Meyer zu Altenschildesche, Imke Pattberg, Andreas Steinert, Arthur van Buitenen, Julia Zangl, Alexandra Zeisler (2005) Accounting for good: the global stakeholder report 2005, Bonn. Pleon Kohtes Klewes GmbH (2005). Disponible en formato pdf en la página web www.pleon.de.

Global Reporting Initiative (2005) Borderer protocol, Amsterdam. Global Reporting Initiative. Disponible en formato pdf en la web www.globalreporting.org.

Global Reporting Initiative (2005) GRI validation guide, Amsterdam. Disponible en formato on-line y pdf en la página web www.globalreportinginitiative.org.

Global Reporting Initiative (2006) Guía G3 para la elaboración de las memorias de sostenibilidad, Amsterdam. Disponible en formato on-line y pdf en la página web www.globalreportinginitiative.org.

Global Reporting Initiative (2006) Protocolos para los indicadores de la guía G3, Amsterdam. Disponible en formato on-line y pdf en la página web www.globalreportinginitiative.org.

Isabel Vidal, Jordi Morros, (2005) Responsabilidad Social Corporativa, Madrid. Fundación Confemetal.

Jennifer Iansen-Rogers, Jeannette Oelschlaegel, (2005), Assurance Standards Briefing, Londres. Accountability y KPMG. Disponible en formato pdf en la web www.accountability21.net.

José M. Sedes, Silvia Guzmán (2006) Guía para la implantación de la responsabilidad corporativa en la PYME, Madrid. Club de Excelencia en Sostenibilidad.

Marc Vilanova, Joseph María Lozano, Marta Dinarés, (2006) Accountability, comunicación y reporting en el ámbito de la RSE, Madrid. Forética. Disponible en formato pdf a través de la web www.foretica.es.

Maya Forstater, Simon Zadek, Deborah Evans, Alan Knight, Maria Sillanpää, Chris Tuppen and Anne-Marie Warris, (2006), The materiality, Londres. Accountability. Disponible en formato pdf en la web www.accountability21.net.

Mercedes Gutiérrez (2006), La nueva guía G3 a estudio. La metodología del Global Reporting Initiative, Boletín CIES, disponible en formato pdf en la página web www.grupcies.com.

Simon Zadek with Peter Raynard and Maya Forstater, (2006), What's assures? Listening to words of assurance, Londres. Accountability. Disponible en formato pdf en la web www.accountability21.net.

Simon Zadek, Peter Raynard (2004), The future of the sustainability assurance, Londres. Accountability y ACCA. Disponible en formato pdf en la web www.accountability21.net.

Teodorina Lessidrenska, Damir Gragicovic, Michael Kuhndt, Burcu Tuncer, André Eckermann, (2004) High 5! Communicating your business success through sustainability reporting. A guide for small and not-so-small business, Amsterdam. Global Reporting Initiative.

Thomas Krick, Maya Forstater, Philip Monaghan, Maria Sillanpää (2005) De las palabras a la acción. El compromiso con los Stakeholders. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés, Londres. SRA, UNPE y Accountability. Disponible en formato pdf en la página web www.telefonica.es

Tomás G. Perdiguero, Andrés García-Reche, Víctor Fuentes Prosper (2006). Cultura, Políticas y Prácticas de responsabilidad de las empresas del IBEX 35, Madrid. Observatorio de la Responsabilidad Social de las Empresas. Disponible en formato pdf a través de la web www.observatorio-rse.org.es.