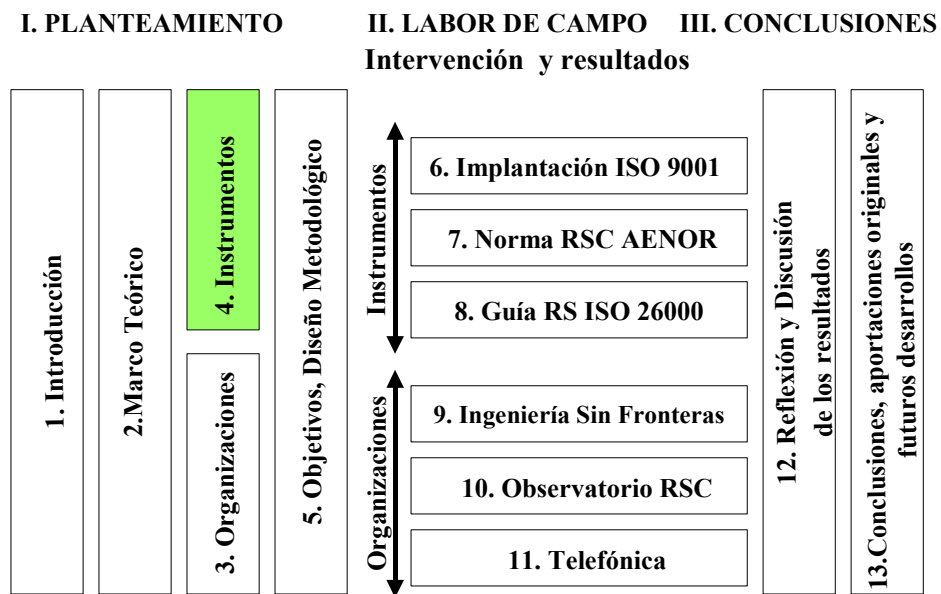


CAPÍTULO 4

ANÁLISIS GENERAL Y ENFOQUE POR PROCESOS DE LOS INSTRUMENTOS PARA EL DESARROLLO DE LA RSC



CAPÍTULO 4

ANÁLISIS GENERAL Y ENFOQUE POR PROCESOS DE LOS INSTRUMENTOS PARA EL DESARROLLO DE LA RSC

El Capítulo 4 tiene como objeto conocer los elementos constitutivos de los instrumentos RSC y los factores en que reside su eficacia. En este análisis general de los instrumentos RSC se estudian las fases de su proceso de elaboración e implantación y cómo se relacionan y enlazan, con el proceso general de promoción y desarrollo de la RSC.

Este capítulo es una continuación del Capítulo 3, en el que se trazaba el panorama general existente en España de la estrategia RSC y lo completa con el análisis pormenorizado de los instrumentos RSC.

El capítulo se estructura en tres apartados, comenzando por el análisis teórico de los instrumentos RSC (Apartado 4.1 *Análisis general de los instrumentos RSC y sus fases*). Se prosigue con la clasificación de los instrumentos de acuerdo a sus características (Apartado 4.2 *Tipos de instrumentos RSC*) y finaliza con el estudio de algunos de los instrumentos RSC más aplicados.(Apartado 4.3 *Análisis de instrumentos RSC representativos*).

Cabe señalar, que esta parte de la investigación, sirve de introducción, marco y puerta de acceso a la investigación aplicada. Entre los distintos tipos de instrumentos RSC que aquí se indican, se han seleccionado, como eje de la tesis doctoral, los que aplican la metodología ISO de sistemas de gestión certificables.

En cuanto al método utilizado para realizar esta parte de la tesis doctoral, cabe indicar que a lo largo del período de investigación, se ha entrado en contacto tanto con

promotores como con aplicadores de los distintos instrumentos, de los que se ha obtenido la información que completaba la observación directa del instrumento y la literatura relacionada. En el caso de las guías GRI, además, se han dirigido, en 2004, dos proyectos fin de carrera de Ingeniería Industrial referentes a la implantación de este sistema de informes en grandes empresas españolas.

4.1 ANÁLISIS GENERAL DE LOS INSTRUMENTOS RSC Y LOS ELEMENTOS QUE LOS COMPONENTEN

Los instrumentos RSC han tenido una eclosión importante, que puede situarse en los comienzos de los años 2000. La proliferación de las herramientas internacionales se considera un signo de innovación, de búsqueda de soluciones, para reglar un escenario internacional en cambio y que no tiene una estructura que responda a la globalización económica. Se espera que la maduración del sector irá clarificando la utilización de las herramientas y que de entre las existentes surgirán aquellos instrumentos “dominantes” que pervivirán.

Uno de los problemas de esta proliferación es que permiten una variación importante en el compromiso adquirido con unos y otros por las compañías, incluso en temas fundamentales. Las compañías se sienten libres para elegir el instrumento que más le convenga de acuerdo a sus propias características y diagnosis previa, y desechando aquellos que les resultaran más costosos. Todo ello origina confusión en los espectadores (la sociedad en general y los grupos de interés organizados en particular) y en las propias compañías, que desearían saber qué adoptar primero y cómo continuar, para conocer cuál sería la senda de progreso en su nivel de RSC.

Sin embargo, otros consideran perjudicial un único estándar, “un único traje que siente bien a todos” y que determine cuáles son los principios que deben regir y cómo deben influir sobre las operaciones de la compañía, y abogan por la pervivencia de diversos instrumentos, aunque basados en los mismos principios generales. (OCDE 2001). La controversia reside en si las variaciones entre unos y otros instrumentos afectan a los

objetivos y a los principios fundamentales. La mayoría están de acuerdo en que el fundamento de las herramientas se sitúa en los mismos grandes documentos:

- Declaración Universal de Derechos Humanos.
- Convenciones de la OIT.
- Declaración de Río de Janeiro.

Pero aún cuando los principios generales sean los mismos, las diferencias se encuentran en cómo implementarlos, en qué mecanismos utilizar. De hecho, en la práctica, se producen numerosos vacíos en la aplicación; uno de los vacíos más relevantes se produce en la aplicación de la RSC en las cadenas de suministro.

Una de las formas de clasificar los instrumentos puede ser por su objetivo, así GRI señala que el objetivo de sus guías es mejorar la transparencia y la información (a la que frecuentemente se la denomina con la expresión inglesa de “*reporting*”) proporcionada sobre las actuaciones de la compañía. Como consecuencia la guías GRI es complementaria y sinérgica con los otros instrumentos.

Resulta ilustrativo utilizar la referencia de otros sistemas de control con los que pueda existir paralelismo. Así, los sistemas de control sobre el campo financiero, la contabilidad, requirieron un largo periodo de tiempo para desarrollarse y, todavía ahora, están experimentando importantes cambios para adaptarse a la globalización. La contabilidad internacional es una necesidad forzada por la desaparición de las fronteras económicas. El control financiero, aún cuando realizado inicialmente por la iniciativa privada, ha sido apoyado y formalizado por la iniciativa pública; de la misma forma, se espera el apoyo público para las iniciativas privadas de control sobre la RSC.

La cualidad de transparencia e información es la base para otra cuestión muy debatida: la verificación. Para el GRI es una de las principales prioridades estratégicas, pero es un tema extremadamente complejo. Para muchos, la auditoría externa y la verificación no son la panacea, porque no es fácil que funcione el sistema de auditoría y verificación, y sin embargo ha despertado muchas expectativas. Incluso los representantes de los sindicatos en la OCDE señalaron que habría que verificar a los verificadores, no

reconociendo gran credibilidad a algunas compañías de servicios creadas en torno a la auditoría social. Hay otros que señalan que la dificultad de la auditoría reside en la misma causa por la que es necesaria: la ausencia de un equipo de trabajo reconocido y con autoridad para actuar. (OCDE 2001).

La red de instrumentos está en construcción, pero si esta red no termina de consolidarse, el riesgo es que sirva de freno para las iniciativas RSC de las empresas. Los organismos internacionales (ONU, UE, OCDE) están teniendo un papel relevante en la creación y promoción de estos instrumentos. Además, numerosas organizaciones (instituciones públicas de los distintos países, fundaciones, ONG) están creando sus propios instrumentos. Los instrumentos observados presentan diferentes grados de desarrollo y complejidad. Hay instrumentos que incluyen simples relaciones de principios a cumplir, mientras que otros están mucho más elaborados, e incorporan un sistema de gestión para facilitar la implantación de la RSC y los servicios de verificación y acreditación.

En la muestra analizada, se han desagregado los elementos constitutivos de cada instrumento, y se han clasificado según su naturaleza. La relación de elementos observados es la siguiente:

1. Elementos que como mínimo deben incluirse en un instrumento:
 - Una relación de requisitos, los principios a respetar (por ejemplo, no utilizar trabajo infantil).
 - El medio a utilizar para demostrar que se cumplen los requisitos (por ejemplo, informe de sostenibilidad verificado).

2. Elementos para facilitar la implantación de la RSC:
 - Sistema de gestión de la RSC.
 - Guía para la implantación de los principios.
 - Servicios propios de acreditación.
 - Servicios de apoyo y asesoramiento directo a las empresas.

3. Elementos de puesta en valor de la RSC:

- Publicidad de la relación de empresas que hayan cumplido los requisitos.
- Bancos de datos con información de empresas: *web*.
- Grupos de trabajo y participación: mostrar buenas prácticas.
- Información sobre RSC, seminarios, publicaciones.
- Relaciones con los gobiernos.

La técnica a seguir para demostrar que la empresa está cumpliendo los requisitos señalados por un instrumento, es el elemento clave del instrumento de RSC. De su eficacia depende la validez del instrumento. Si un instrumento tiene una técnica más elaborada, la confianza en el instrumento aumenta, y como consecuencia se incrementa su valor.

Gradación en las formas de mostrar el cumplimiento de los principios RSC, ordenadas de menor a mayor eficacia:

- Declaración de intenciones de las empresas.
- Declaraciones de cumplimiento de las empresas.
- Presentación de informes con una estructura determinada por el instrumento.
- Informes certificados por un organismo reconocido.
- Seguimiento de guías facilitadas por el instrumento.
- Aplicación de sistema de gestión que garantice el cumplimiento de los requisitos.
- Certificación del cumplimiento del sistema de gestión.
- Los sistemas de gestión incluyen sometimiento a “tests” externos.

Se observa que el número de empresas incluidas en los instrumentos todavía no es muy representativo. Incluso hay empresas con una asunción elevada de RSC, que trasciende en sus estrategias y actividades, que no han decidido la aplicación de un instrumento.

Este hecho puede derivarse de una valoración baja de los instrumentos (balance negativo entre esfuerzo-resultado), de su desconocimiento o de que algunas empresas no cubren la totalidad del campo de la RSC y por tanto no cumplen alguno de los requisitos imprescindibles (por ejemplo, son empresas contaminantes).

La RSC parte de unos mínimos de cumplimiento legal, que son por tanto de carácter obligatorio, y a partir de los cuales se establecen niveles voluntarios para las empresas. Aún cuando el nivel voluntario no se elevase sobre la exigencia legal del país más exigente, el efecto beneficioso provendría de su aplicación en países con menores obligaciones legales (multinacionales). Para las empresas multinacionales, ya en los años 70, se diseñaron las directrices de la OCDE, que constituyen una guía para su actuación. (OCDE 2001).

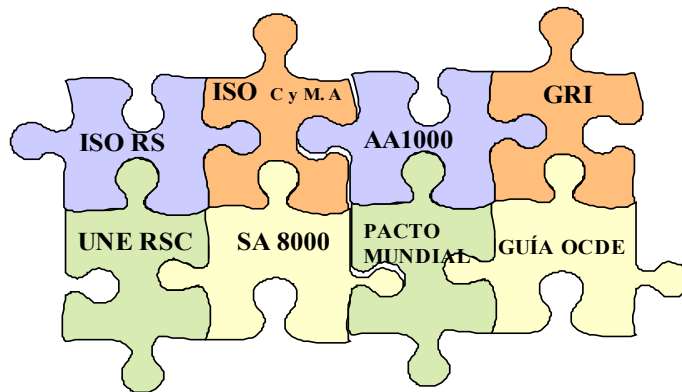
4.2. TIPOS DE INSTRUMENTOS RSC

Los seis tipos de instrumentos más característicos por su naturaleza y ejemplos representativos de cada tipo son:

- Una relación de principios a asumir, formando un código de conducta: Pacto Mundial de la ONU.
- Propositiones de ley: Proposición de Ley 122/00210 Responsabilidad social de las empresas, del Grupo Parlamentario Socialista. Congreso de los Diputados. (Grupo Parlamentario Socialista 2002).
- Normas de Sistema de Gestión: la SGE21 de Forética, la SA 8000, los antecedentes de ISO Calidad y Medioambiente.
- Unas guías completas: Guías para las multinacionales de la OCDE (The OECD Guidelines).
- Un estándar de aseguramiento: la AA1000.
- Unas guías para hacer informes de sostenibilidad: GRI.

Existe un complejo entramado de instrumentos en el mercado, lo que ha producido bastante desconcierto entre sus posibles usuarios. Hay una verdadera batalla por la supervivencia entre los productos existentes. Sus promotores tratan de conseguir que los instrumentos sean complementarios entre sí, como se representa en la Figura 4.1, *¿Complementariedad de los Instrumentos RSC?*, en la que todas las piezas del rompecabezas han encajado. Los instrumentos pueden cubrir funciones claramente diferenciadas, como la que desempeñan las guías GRI para la realización de los informes de sostenibilidad. Otros por el contrario pueden utilizarse para la misma función, y entonces ser sustitutivos. El análisis de las distintas funciones de los instrumentos se llevará a cabo también en este apartado.

Figura 4.1 *¿Complementariedad de los Instrumentos RSC?*



Fuente: Adaptación propia de esquema generalmente utilizado.

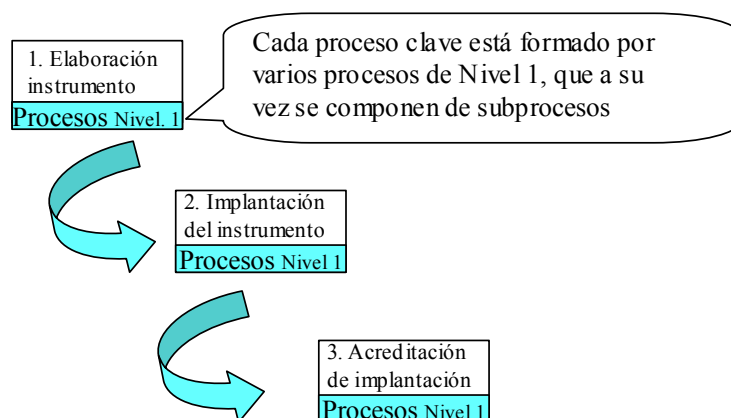
Una de las razones principales para que se haya acudido a los organismos de normalización (AENOR en lo nacional e ISO en lo internacional) es intentar clarificar el mercado. Sin embargo, al negarse a emitir productos certificables, la clarificación no puede ser completa, puesto que coexistirán con los productos certificables como la Norma AA1000. El análisis de los instrumentos RSC que están elaborando actualmente AENOR e ISO, constituye una parte central de esta investigación y se realizará en los Capítulos 7 y 8. Una de las grandes controversias en la elaboración tanto del estándar ISO como el UNE es el apoyarse o no en los antecedentes de las normas SA8000 y AA1000.

A continuación, en el apartado siguiente se realiza la modelización de los procesos analizados en la elaboración, implantación y acreditación de los Instrumentos RSC. Este enfoque por procesos ha facilitado la ejecución de los distintos pasos de la investigación.

4.3 ENFOQUE POR PROCESOS DE LA ELABORACIÓN E IMPLANTACIÓN DE INSTRUMENTOS RSC

Dentro de los procesos para elaborar e implantar instrumentos RSC hay que considerar tres fases o procesos clave, que se componen a su vez de varios subprocesos o procesos de segundo nivel. Los tres procesos o fases clave son: la creación del instrumento, su implantación en las organizaciones para su cumplimiento y la comprobación, verificación y acreditación de cómo se ha aplicado. En la Figura 4.2 *Estrategia de promoción de la RSC con instrumentos de gestión. Mapa de procesos clave*, se resaltan los tres procesos clave mencionados. Este mapa de procesos inicial proporciona una guía para conocer el conjunto de procesos a investigar así como sus interrelaciones.

Figura 4.2 Estrategia de promoción de la RSC con instrumentos de gestión. Mapa de procesos clave



Fuente: Elaboración propia.

Cada proceso clave requiere que el anterior proceso se haya finalizado, así, para que se implante un instrumento tiene que haberse finalizado su elaboración, y para que se pueda acreditar un sistema de gestión tiene que estar previamente implantado. En cada proceso hay una organización que es responsable de él. Las organizaciones responsables de cada proceso son las siguientes:

- En la creación del instrumento (sistema de gestión etc.), la organización responsable del proceso es el promotor-creador del instrumento.
- En la implantación del instrumento: las organizaciones responsables son las que tienen actividades productivas o de servicios y que implantan el instrumento.
- En la acreditación, las organizaciones responsables son las controladoras, que ejercen su actuación sobre las organizaciones que tienen implantado el instrumento.

Cada proceso clave, según se indica en la Figura 4.2, contiene varios procesos de nivel 1 (que se diagramarán más adelante), y en los que a su vez se integran diversas tareas.

Al realizar el diseño metodológico de la investigación, había que seleccionar entre los instrumentos RSC existentes los que iban a ser objeto de análisis. Sin embargo, los de mayor interés tenían un ciclo de vida de al menos siete años, lo que aconsejaba realizar un planteamiento que permitiera acortar el periodo necesario para obtener conclusiones. La solución adoptada fue realizar un análisis transversal (“*cross-section*”) incluyendo diversos instrumentos RSC (o de sus campos afines), que se encontraban en las diversas fases de su ciclo de vida (creación, implantación, acreditación). De esta forma podían anticiparse conclusiones a un análisis temporal completo con todas las fases del ciclo de vida de un mismo producto o instrumento.

Los objetivos a lograr con el análisis transversal son:

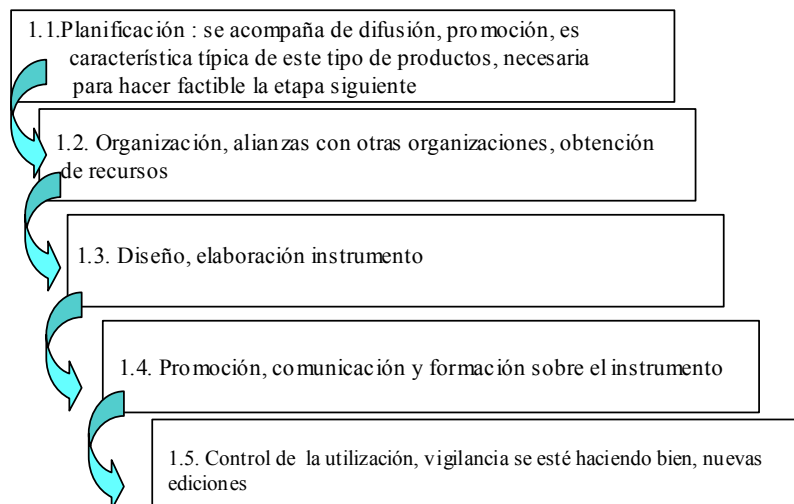
- Conocer las características de cada una de las fases claves analizadas y sus procesos.
- Analizar la posibilidad de retroalimentación entre unas fases y otras, es decir su influencia mutua.

- Destacar las relaciones causa-efecto que tengan mayor capacidad de generalización , incluida su aplicación a otros instrumentos.
- Dado que la metodología de investigación utilizada es fundamentalmente de “*Insider Action Research*”, se pretendía que la retroalimentación se realizase materialmente.

A partir del mapa de procesos clave que se representa en la Figura 4.2, se ha llevado a cabo la diagramación de cada uno de estos procesos clave, representando en un diagrama de bloques los procesos de nivel 1 que los componen. Esta modelización ha sido una tarea útil para lograr una visión del conjunto del campo objeto de análisis y conocer y seleccionar los procesos y subprocesos más significativos. En los diagramas de bloque figura no sólo la relación de flujo, sino los subprocesos o actividades que componen a su vez cada proceso de nivel 1.

En la Figura 4.3 *Elaboración de instrumentos (RSC). Modelización del proceso clave nº1 (Diagrama de bloques)*, se distinguen cinco procesos de nivel 1, siguiendo un modelo básicamente PDCA: planificar, hacer, controlar y cambiar lo que se pueda mejorar.

**Figura 4.3 Elaboración de instrumentos RSC.
Modelización del proceso clave nº 1 (Diagrama de bloques)**



Fuente: Elaboración propia.

Cabe destacar que en el análisis del proceso “Elaboración de instrumentos RSC” se ha considerado separadamente la fase de Organización, destacando su importancia. Esta importancia se deriva de que en el campo específico de la RSC se requieren sucesivas alianzas estratégicas para hacer viable la creación del instrumento. La propia naturaleza de la RSC se basa en la relación entre diferentes grupos de interés, los instrumentos se realizan buscando su participación, para incorporar sus intereses y contar con la aprobación previa que permitirán la implantación posterior del instrumento RSC.

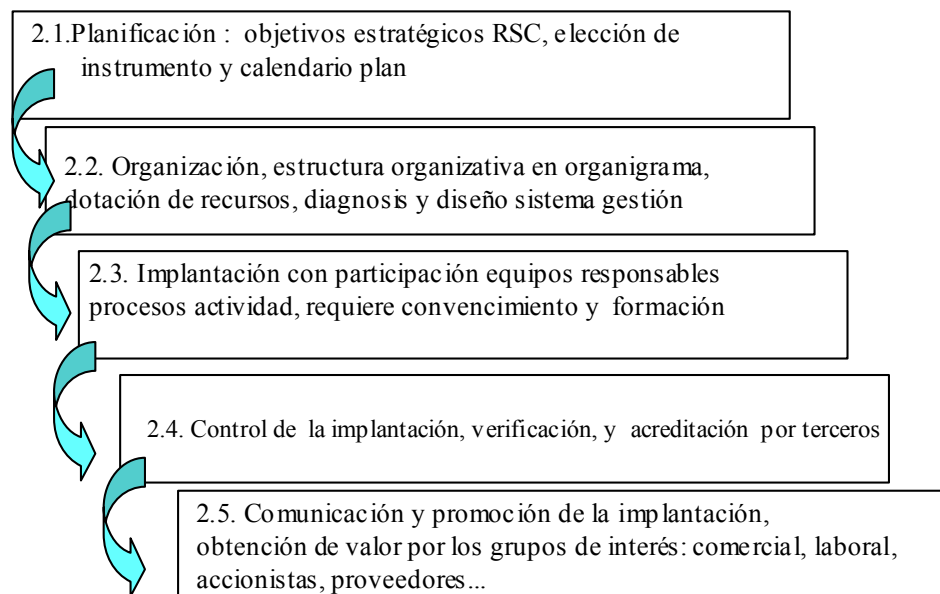
Así mismo la obtención de recursos para la realización de los instrumentos puede ser el factor determinante para que se lleve a cabo o no el instrumento. En la generalidad de los casos suele contarse con ayudas o subvenciones de instituciones públicas. En la modelización se ha diferenciado la fase 3 de elaboración del instrumento, de la fase 4, correspondiente a su promoción, que son las equivalentes a las fases de producción y comercialización de una empresa que vende sus productos.

Cada uno de los procesos clave suele estar acompañada por una fase complementaria de comunicación. La comunicación, al igual que indicábamos para la realización de

alianzas, es un elemento de gran importancia en todo el enfoque RSC, por su carácter relacional. Este carácter relacional entre diferentes grupos de interés de la RSC, influye sobre la definición de los procesos para su promoción y la de los instrumentos que lo posibilitan.

En la Figura 4.4 *Implantación de instrumentos RSC en las Organizaciones*, se diagrama este proceso clave (el nº 2 según el mapa de procesos), y se descompone en sus cinco procesos de nivel 1.

**Figura 4.4 Implantación instrumento RSC en Organizaciones.
Modelización del proceso clave nº 2 (Diagrama de bloques)**



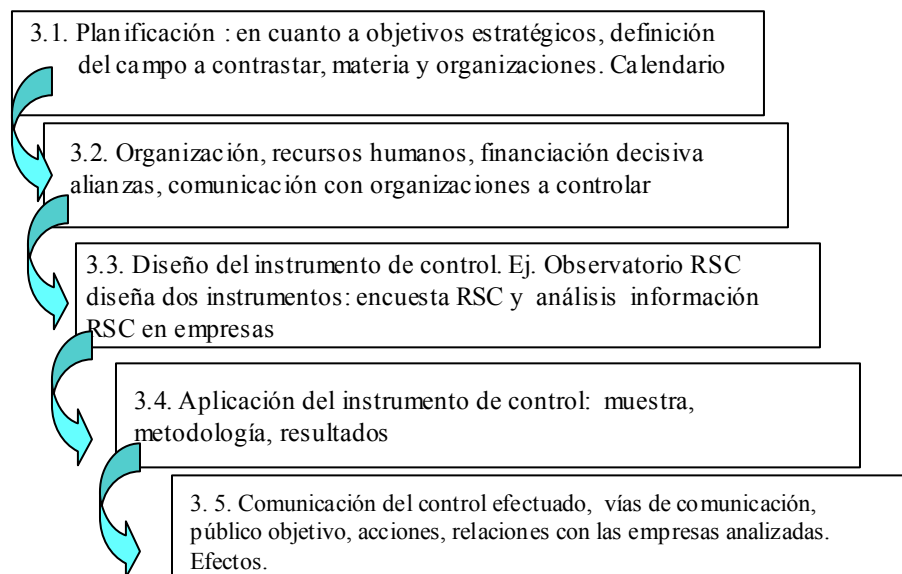
Fuente: Elaboración propia.

En el proceso clave nº 2 “Implantación de los instrumentos RSC en las organizaciones”, cabe destacar que en la fase de Planificación se incluyen tareas para asegurar la sintonía entre la implantación de un nuevo instrumento de gestión y los objetivos estratégicos de la compañía. En el proceso de organización se incluyen las tareas correspondientes a la nueva estructura organizativa con su dotación de recursos humanos suficientes para llevar adelante el proyecto. En el proceso nº 2.5 se recogen las tareas relativas a

Comunicación y promoción de la implantación, que son las que posibilitan la creación de valor ante los diversos grupos de interés.

Por último, en la Figura 4.5 *Creación e implantación de instrumentos de control y acreditación. Modelización del proceso clave nº 3 (Diagrama de bloques)*, se modeliza el proceso clave nº 3 mediante un diagrama de bloques. En realidad, en este proceso se integran dos procesos similares a los que se analizaban anteriormente: elaboración e implantación de un instrumento, si bien, en este caso corresponden a un instrumento de naturaleza diferente, específicamente controladora, y dirigido a verificar la aplicación del primer instrumento RSC.

Figura 4.5 Creación e implantación de instrumentos de control y acreditación. Modelización del proceso clave nº 3 (Diagrama de bloques)



Fuente: Elaboración propia.

En el diagrama de flujo observamos la similitud con los análisis anteriores de los otros procesos clave. Entre las diferencias existentes, puede señalarse que en la fase 3.4 Aplicación del instrumento de control, aparece una nueva dimensión, diferente a los análisis anteriores. Se indica que la aplicación del control puede realizarse mediante muestreo, aunque exigiendo que éste sea suficientemente representativo. Por el

contrario, en la implantación de un instrumento RSC se sobreentiende que la implantación se realiza a lo largo de todo el campo de aplicación.

Esta modelización por procesos se ha utilizado en la labor de investigación aplicada, donde se ha tenido que profundizar en tareas y recursos de cada fase del proceso, así como en las relaciones existentes y en las mejoras posibles a introducir. Estas fases no son impermeables, y existe retroalimentación entre ellas. Así, lo aprendido en la fase de implantación de un instrumento puede aplicarse para la mejora de su diseño en las sucesivas ediciones. Los instrumentos, como cualquier otro producto, deben estar en continua evolución y mejora para mantenerse en posición competitiva y no ser sustituidos por sus rivales.

Hay instrumentos que constituyen la base de partida sobre la que otros se construyen. Son instrumentos, cuyo cometido principal es servir de germen, sentando las directrices principales, para que otros instrumentos los sigan. Este es el caso, por ejemplo, de los informes Olivencia y Aldama sobre la gobernanza de la empresa, que realizan una serie de recomendaciones, centradas en cómo deben ser las relaciones entre la empresa y sus accionistas. Dichas recomendaciones se han aplicado en instrumentos de diversos niveles, desde los códigos de buen gobierno de las empresas hasta los de categoría legislativa como la Ley de Transparencia.

En relación con lo anterior, otro aspecto a destacar, es la existencia de familias de instrumentos, surgidas de su evolución. Estas familias incluyen instrumentos que pueden ser de aplicación en diferentes campos, aunque utilizando la misma metodología. En las Normas ISO para los Sistemas de Gestión, la metodología ampliamente contrastada en el campo de la calidad (instrumento ISO 9000), se aplicó posteriormente, y adaptada, al campo medioambiental (instrumento ISO 14000) y, sería posible aplicarla también al ámbito de la RSC. Este hecho permite obtener, de la aplicación de instrumentos de la misma familia, conocimientos de utilidad para el diseño de futuros instrumentos. En el Capítulo 6 se procederá a analizar la implantación de un sistema de gestión de calidad basado en la Norma ISO 9000 y la acreditación de dicho sistema para obtener elementos de aplicación a los nuevos instrumentos de RSC .

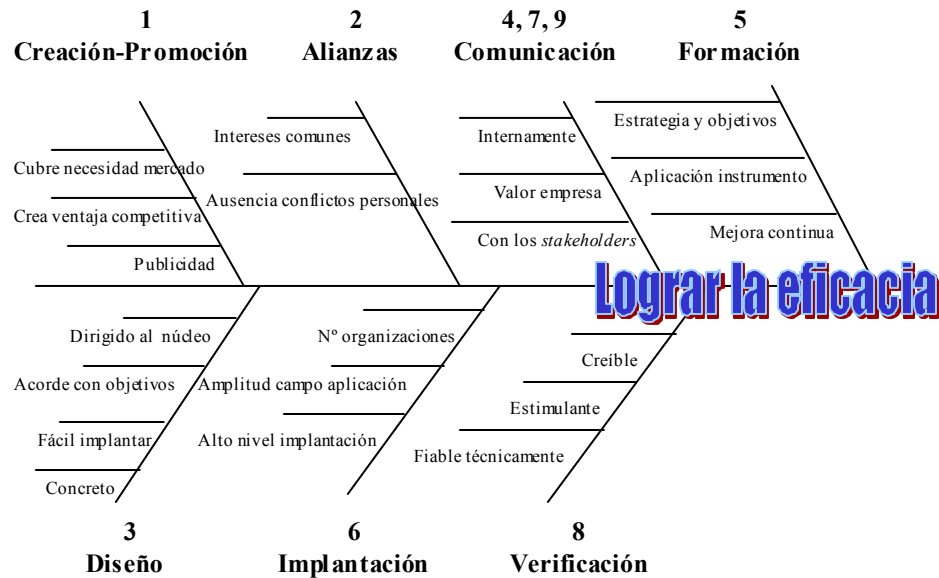
Los procesos que se han enumerado para los instrumentos sólo se precisan para aquellas herramientas con un desarrollo más largo y completo, los instrumentos más sencillos se completan con menor número de fases.

El objetivo o finalidad de los instrumentos es el elemento más importante del análisis, puesto que es la razón de ser de su creación. Como herramientas que son, la clasificación por fases del proceso que se ha realizado anteriormente, equivale a clasificarlas por las necesidades inmediatas que cubren como “producto o servicio”. Sin embargo, es posible la existencia de otro tipo de finalidades, no tan inmediatas o manifiestas ni con una relación única con el instrumento en sí, sino específicas de las organizaciones promotoras tales como: conquistar un segmento de mercado, mejorar imagen, beneficios económicos... Estos objetivos influyen directamente en el proceso de elaboración de los instrumentos, especialmente en la fase de diseño. (Durán 2003).

Las relaciones de alianza entre las organizaciones que elaboran un instrumento RSC están basadas en la sinergia que se espera alcanzar de las aportaciones de cada una de las organizaciones. En un campo tan complejo y poco maduro como el de la RSC, estas relaciones basadas en la coordinación son muy apropiadas. (Durán 2003). Sin embargo, también tienen el riesgo de ser más endebles y de poca duración.

La eficacia de un instrumento respecto a los objetivos pretendidos depende de varios elementos. En la Figura 4.6 *Elementos que intervienen en la eficacia de un instrumento RSC (diagrama causa-efecto)* se representan los elementos que se requieren para que un instrumento RSC sea eficaz, agrupándolos según la fase del ciclo RSC en la que actúan. Se representa un diagrama causa-efecto, en el que el “efecto” es “lograr la eficacia”, y las causas o elementos figuran agrupados según las fases en las que actúan.

Figura 4.6 Elementos que intervienen en la eficacia de un instrumento RSC (Diagrama causa-efecto)



Fuente: Elaboración propia.

En la base del diagrama se han dibujado los tres procesos de actividad específicos en el ciclo de un instrumento RSC: el diseño del instrumento, su implantación dentro del alcance al que esté destinado y la fase de control o verificación de los resultados. Una de las críticas más frecuentes a la ineficacia de las políticas o instrumentos RSC, es que se ocupan de lo accesorio y no de lo nuclear de la organización. (White 2004). Por ello, el diseño de un instrumento debe ser acorde con los objetivos marcados y dirigido al núcleo donde pueda obtenerse lo que se persigue.

La base para que un instrumento sea eficaz es que se consigan determinados resultados o logros en cada proceso o fase.

En la fase de diseño el instrumento debe resultar:

- Dirigido al núcleo, a lo más importante, no a lo accesorio.
- Acorde con los objetivos.
- Fácil de implantar.
- Concreto.

En la fase de implantación, un instrumento será eficaz si ha logrado:

- Implantarse en un elevado número de organizaciones.
- Amplitud suficiente de su campo de aplicación, puesto que la RSC engloba al triple eje (económico, social y medio-ambiental).
- Implantarse en una proporción elevada de los procesos de cada eje: profundidad alcanzada.

En la fase de verificación o control:

- La verificación debe hacer creíble al instrumento, dotar de confianza sus efectos.
- Estimular el seguimiento de la implantación, no cercenarlo.
- Fiabilidad técnica respecto a los resultados del control: equidad, evaluación, representatividad.

En la parte superior del diagrama se han dibujado las fases estratégicas y de relación comunes a la realización de cualquier producto: promoción, búsqueda de alianzas, comunicación hacia el interior y el exterior, y formación en el uso del instrumento de todas las partes interesadas. Los requisitos más importantes a cubrir en estas fases son los siguientes:

Creación y promoción de la idea:

- Cubre una necesidad del mercado: resulta atractivo por su objetivo.
- Crea ventaja competitiva: ante otras organizaciones.
- Se realiza la difusión mediante publicidad u otros medios para darlo a conocer.

Alianza:

- Las organizaciones involucradas tienen intereses comunes.
- Ausencia de conflictos personales entre los miembros más representativos de las organizaciones.

Comunicación:

- Internamente, la RSC se basa en la participación, que sólo se consigue tras la comunicación en los dos sentidos, no sólo información.
- Transmitir el incremento de valor a conseguir y en qué reside.

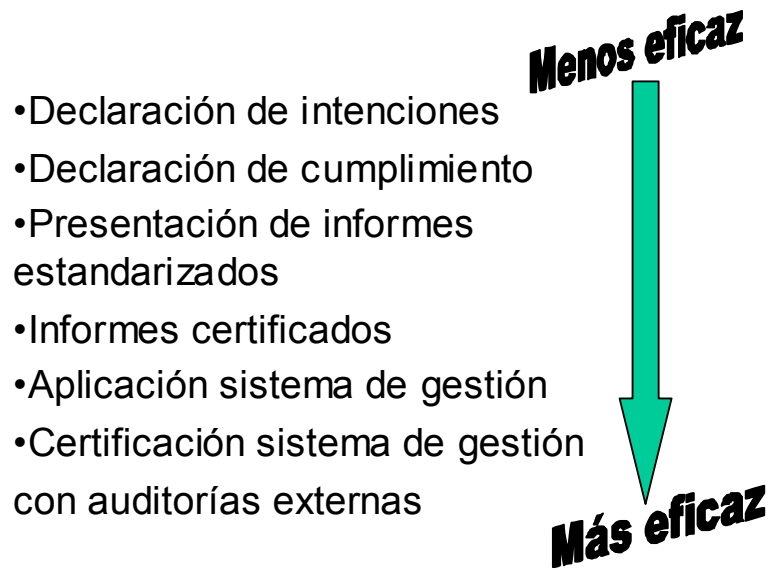
- Con los grupos de interés externos: comunicación en ambos sentidos.

Formación:

- Estrategia y objetivos: particularización en cada caso concreto.
- Aplicación del instrumento: técnicas concretas aplicadas a la actividad de cada uno.
- Mejora continua: de todo el sistema.

Los instrumentos RSC pueden ser más o menos eficaces en cuanto a verificar el estado, el nivel, en que se encuentra la RSC de una organización. Esta eficacia depende del tipo de técnicas de verificación incluidas en el instrumento cuando se diseñó y elaboró, y reside en las cualidades señaladas en el diagrama de causa-efecto de la Figura 4.6.

En la Figura 4.7 *Eficacia de las técnicas de verificación de la RSC*, se representa el ranking de la eficacia de diversas técnicas de verificación, ordenándose de menor a mayor eficacia. Así, un instrumento que sólo incluye una declaración de intenciones sobre RSC, no supone ninguna verificación de su cumplimiento, no garantiza nada. En el otro extremo del ranking, aquellos instrumentos que incluyen técnicas de verificación basadas en la certificación por agentes externos, con la realización de auditorías, son los que más garantizan que se cumple lo que dice.

Figura 4.7 Eficacia de las técnicas de verificación de la RSC

Fuente: Elaboración propia.

Una vez realizado el análisis de las características generales de los instrumentos RSC, en los apartados que siguen se indican las principales características de los instrumentos de mayor repercusión que se están utilizando en España, o que están en proceso de elaboración.

4.4 ANÁLISIS DE INSTRUMENTOS RSC REPRESENTATIVOS

Los instrumentos que se van a analizar, por considerarse más representativos son los siguientes:

- Guías GRI.
- Pacto Mundial.
- Guías de la OCDE.
- Norma SGE21 de Fonética.
- AA1000.
- SA 8000.

A continuación se procede al análisis pormenorizado de cada uno de estos instrumentos.

4.4.1 Guías del Global Reporting Initiative. GRI

Las guías GRI son el instrumento creado por el Global Reporting Initiative, organización promovida en su origen por la ONU cuya forma de operar se analizaba en el Capítulo 3, relativo a las organizaciones.

Las guías GRI (Global Reporting Initiative Guidelines) son un estándar para la realización de informes que facilita la medición de las contribuciones de una organización a la sostenibilidad. Son un instrumento que crea un marco común para la emisión de la información de las empresas sobre la sostenibilidad. Los informes de sostenibilidad de una organización, cualquiera que sea el país en el que se encuentre, dan cuenta públicamente de su desempeño económico, social y medioambiental. (GRI 2002).

El establecer la estandarización de la información es un requisito necesario para que haya comunicación real de las situaciones; para que los datos que llegan transmitan el conocimiento sobre algo desde el emisor al receptor. Ese marco común es todavía más necesario cuando la actividad económica es compleja y globalizada y, por tanto, se necesitan elementos de conversión a un lenguaje común. Además, un estándar proporciona, no sólo las claves de interpretación, sino los niveles de exigencia.

El público al que van dirigidas las guías, es más amplio que el de los informes financieros, puesto que proporcionan la información requerida por la sociedad civil, la administración, los empleados, y también la propia comunidad empresarial. La información incluida es la relativa tanto a las actividades de la organización como a sus productos o servicios. (GRI 2002).

El reto de los informes de sostenibilidad es contener la información que necesita un público objetivo tan amplio como el señalado por GRI y que esa información sea

suficiente. La opinión de los “grupos de interés”, a los que va dirigida esa información, es por tanto lo más decisivo. Si se analizan las guías GRI como un producto, en cuanto a su etapa del ciclo de vida, se puede considerar que todavía se encuentran entre la fase de lanzamiento y la de crecimiento.

Las guías GRI son un instrumento muy aceptado en las redes mundiales sobre responsabilidad social, incluyendo las de las ONG; la referencia a la existencia de este instrumento es frecuente, existiendo enlaces entre las “web” de la gran mayoría de las organizaciones y la de la Global Reporting Initiative GRI. Otra cuestión es si los informes de sostenibilidad realizados por las empresas con aplicación de las guías GRI, satisfacen o no a los grupos de interés. En relación con este tema, en el Capítulo 10 relativo al Observatorio de la RSC, se incluye un análisis de los informes de sostenibilidad realizados por las 35 empresas españolas del IBEX.

Se han realizado algunas contrastaciones directas (en la dirección de dos proyectos fin de carrera de Ingeniería Industrial) sobre la integración de la estructura productiva de las empresas en la realización o utilización del informe de sostenibilidad. Los resultados fueron que había muy poca participación/utilización. En estudios recientes sobre la participación sindical en la realización de los informes de sostenibilidad en una gran entidad financiera, los sindicatos de banca aseguraron que no se les había solicitado la colaboración tal como se indica en las guías GRI.

GRI nace como una iniciativa para cubrir la necesidad de estandarización y perfeccionamiento de los informes sobre sostenibilidad que se habían comenzado a realizar. En los años 90 se realizaron hasta 3.000 informes de sostenibilidad en todo el mundo, prácticamente todos de forma voluntaria y sin un estándar común.

La motivación que aducen las organizaciones del por qué de la elaboración de los informes de sostenibilidad son variadas y pueden resumirse así:

- Presión de los ONG y otras asociaciones, así como de las comunidades locales en relación con determinados acontecimientos o prácticas de la empresa.
- Esfuerzo por fortalecer la reputación y la ventaja competitiva.

- Mantener la “licencia para operar” en áreas vulnerables.
- Mostrar su compromiso serio con el código de conducta que habían suscrito.

Independientemente de las razones aducidas para la realización del informe, su ejecución produce una serie de beneficios (GRI 2002), relativos a la mejora de la dirección y gobernanza, de la comunicación y de las relaciones con los grupos de interés. Se pueden señalar como ventajas concretas las siguientes:

- Mantiene y fortalece la confianza en la empresa de la comunidad y de los grupos de inversores, clientes y otros grupos de interés.
- Une funciones separadas, como finanzas, marketing, I+D y operaciones en una visión y una operativa más integrada.
- Abre nuevos caminos para la invención y la innovación.
- Identifica aspectos problemáticos y anticipa las oportunidades existentes en la cadena de suministro en cuanto a las relaciones con los clientes, con las comunidades o reguladores, o en las áreas de reputación y gestión de la marca.
- Evalúa y mide el valor que tienen las prácticas de sostenibilidad en la estrategia general de la organización y en su competitividad.
- Reduce la volatilidad del precio de la acción y la incertidumbre ocasionadas por la revelación de información, cuando ésta se produce por sorpresa, a destiempo o incompleta.

Todas las ventajas señaladas anteriormente descansan sobre un objetivo: la transparencia informativa; o, incluso, lo que resulta su equivalente en valor: la demostración de que se dispone de transparencia informativa. Porque el valor de la transparencia reside en lo que consigue de mayor confianza en la relación con otros sujetos; que en la terminología RSC sería la confianza conseguida con los grupos de interés. Esta afirmación se deduce de los varios casos que se han analizado, de los que se citará un ejemplo a modo ilustrativo.

Los informes de sostenibilidad pueden ser realizados por cualquier tipo de organización, no sólo por las empresas, y éste es el caso de la Fundación Ecología y Desarrollo, una ONG ya comentada en el Capítulo 3 de organizaciones. La Fundación, señala como

razones por las que se puede confiar en ella, y como ventaja competitiva sobre otras ONG, el que aspira a convertirse: “*en una de las organizaciones sociales más avanzadas del mundo en lo que se refiere a transparencia informativa*” (F. Ecología y Desarrollo 2005), indicando los elementos que le dotan de esa transparencia:

- Formar parte de los órganos de gobierno de Global Reporting Initiative.
- Someterse voluntariamente al escrutinio ejercido por la Fundación Lealtad.
- Realizar la memoria anual siguiendo las indicaciones sobre memorias de sostenibilidad del estándar propuesto por Global Reporting Initiative.
- Someter las cuentas anuales a una auditoría externa.

En las consideraciones que la Fundación hace sobre el GRI, cabe destacar que utiliza el modelo GRI para realizar la memoria anual, la cual se entiende debe ser obligatoria. Es decir, que era un gasto que tenía que realizar de todas formas, pero al mejorar la memoria completándola con el estándar GRI, ha conseguido valor añadido para el informe resultante. La referencia que se hace a la pertenencia a los órganos de gobierno de GRI no necesariamente añade transparencia. Si la añadiera, lo sería por caminos indirectos, mediante factores del orden de: sólo los mejores están en los órganos de gobierno, o los que están en puestos visibles están en el punto de mira y tienen que estar más seguros de que cumplen bien.

La referencia a la Fundación Lealtad (organización descrita en el Capítulo 3), y a sus auditorías anuales viene a resaltar la importancia de la fase de verificación en el proceso de desarrollo de la RSC. Esta contrastación por terceros, contribuye en gran medida a la confianza para los grupos de interés. En este caso la parte interesada sería fundamentalmente la de los financiadores, fuesen empresas, organismos o particulares quienes financiaran la ONG.

La voluntariedad en el sometimiento a un escrutinio es otro de los temas que surgen recurrentemente a lo largo de esta investigación, por la polémica sobre obligatoriedad/voluntariedad de la RSC. En el caso que se está analizando, se observa que se atribuye un mérito mayor cuando la organización se somete voluntariamente a un escrutinio, que cuando éste es obligatorio. Además se redobla la confianza en el buen

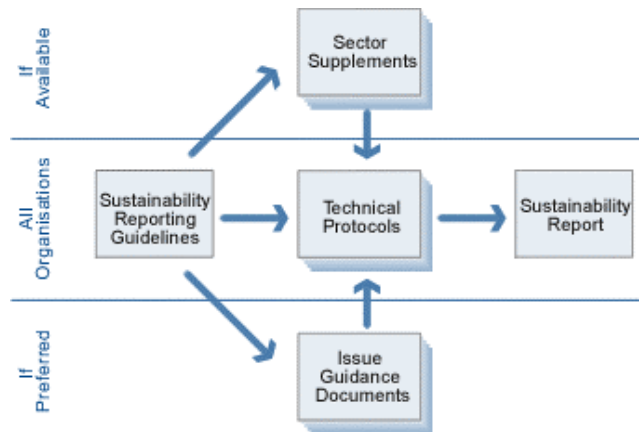
hacer de la organización, porque ¿qué organización se sometería voluntariamente a una prueba si no creyese que con su buena actuación la iba a superar?. Siguiendo con esta argumentación y uniéndola al campo general de la RSC, los defensores de la obligatoriedad son a los que les interesa un número elevado de organizaciones que cumplan la RSC, mientras que los defensores de la voluntariedad defienden la RSC como ventaja competitiva de una parte de las organizaciones.

Para terminar con la comparación entre características de las verificaciones, en el ejemplo que se está utilizando, la auditoría obligatoria de las cuentas financieras, no incluye indicadores sobre la gobernanza de la ONG como lo hace la de la Fundación Lealtad. Las normas legales avanzan cautelosamente en la inclusión de indicadores que contengan variables no puramente económicas y con cuantificación más difícil.

A continuación se analizarán, en primer lugar, las características de las guías GRI. En segundo lugar, su relación con otros instrumentos y, por último, cómo se está desarrollando su implantación en España y qué significado tiene dicha implantación.

4.4.1.1 Características de las guías GRI

Las guías GRI constan de una familia de documentos que se identifican en la Figura 4.8 *Familia de documentos GRI*. El documento principal es el de las guías GRI (Sustainability Reporting Guidelines), al que acompañan los protocolos técnicos, de aplicación en todas las organizaciones. Algunos sectores cuentan con suplementos sectoriales, en los que se profundiza en las características específicas que deben incluirse en los informes de sostenibilidad de las empresas del sector. Además, y como apoyo general, se cuenta con material de ayuda a la realización de los informes (Issue Guidance Documents).

Figura 4.8 Familia de documentos GRI

Fuente: GRI: on line, consultado el 29 Junio 2005, disponible en la web:

<http://www.globalreporting.org/guidelines/framework.asp>.

Principios del informe bajo las guías GRI (GRI 2002)

Los principios en la realización del informe son la base sobre la que se asienta su credibilidad. Los principios son los siguientes:

- *“Transparencia: es esencial para la credibilidad del informe que se hagan públicos los procesos, procedimientos y asunciones utilizados en la preparación del informe.*
- *Consideración de los grupos de interés (Inclusiveness): la organización informante debe comprometer a sus grupos de interés en la preparación de los informes y en la mejora de su calidad.*

- *Auditabilidad: la información debe ser guardada, compilada, analizada y revelada de forma que permita a los auditores internos o externos asegurar su certeza.*
- *Información completa: toda la información debe aparecer en el informe.*
- *Relevancia: las organizaciones informantes, para determinar el contenido del informe, deben tener en cuenta el grado de importancia que los grupos de interés conceden a cada información concreta.*
- *Contexto de sostenibilidad: las organizaciones informantes deben tratar de mostrar su desempeño en el contexto ecológico y social más amplio posible.*
- *Exactitud: los informes deben alcanzar un grado de exactitud alto y margen de error bajo, que permitan a los usuarios tomar decisiones con un grado de confianza alto.*
- *Neutralidad: los informes deben evitar sesgos en la selección y presentación de la información y proporcionar un estado de la situación del desempeño equilibrado.*
- *Comparabilidad: los informes tienen que elaborarse con una estructura que facilite la comparación con los informes anteriores y con los de otras organizaciones comparables.*
- *Claridad: la información debe ser presentada de manera comprensible para el máximo número de usuarios y mantener un apropiado nivel de detalle.*
- *Oportunidad: los informes deben proveer información de forma regular, con una periodicidad que satisfaga las necesidades de los usuarios y esté de acuerdo con la propia naturaleza de la información.*

La mayoría de los principios indicados pueden considerarse comunes a cualquier buen informe, independientemente del campo sobre el que se ofrezca la información. Sin embargo, hay dos de ellos que sí resultan específicos al enfoque RSC, se trata de los principios de :

- *Contexto de sostenibilidad.*
- *Consideración de los grupos de interés (Inclusiveness).*

En el primero de ellos se señala el ámbito que debe incluir el informe (*contexto ecológico y social más amplio posible*). En el segundo, el de “*Inclusiveness*”, se indica que la empresa tiene que “*comprometer en la realización (del informe) a sus grupos de interés*”. Los informes deben ser realizados con los grupos de interés, a quienes se les debe “comprometer” en su realización y en la mejora de la calidad. La idea de la corresponsabilidad es otro de los grandes temas que surge en los foros empresas/grupos de interés sobre la RSC. Pero hasta ahora, las partes no se ponen de acuerdo en el enfoque apropiado.

Contenido del informe (GRI 2002)

Las guías recomiendan que en el informe de sostenibilidad se incluyan las siguientes cinco secciones:

1. Visión y estrategia: una declaración del máximo ejecutivo (presidente, CEO *Chief executive officer*) y presentación de la estrategia de sostenibilidad de la organización informante.
2. Perfil: una descripción general de la organización que informa, así como sus operaciones, grupos de interés y el ámbito del informe.
3. Estructura de gobierno y sistemas de dirección: una descripción de la estructura organizativa, políticas, sistemas de dirección y esfuerzos por compromiso con los grupos de interés.

4. Índice de contenido GRI: una tabla de referencias cruzadas, en la que se identifique la ubicación de cada información específica de forma que permita a los usuarios entender claramente el grado en el que la organización informante ha cubierto el contenido de las guías GRI.
5. Indicadores de desempeño: medidas del desempeño de la organización informante en los indicadores económicos, medioambientales y sociales.

Indicadores de desempeño

Los indicadores de desempeño son el núcleo del informe y pueden ser cualitativos y cuantitativos. Hay indicadores para las tres dimensiones de la sostenibilidad (económica, social y medioambiental). Se diferencian dos tipos de indicadores:

- Indicadores principales, de obligada inclusión si se quiere que el informe se califique como “*in accordance*” (de acuerdo con las guías).
- Indicadores adicionales que pueden ser usados discrecionalmente por la organización para enriquecer el informe.

4.4.1.2 Relación entre las guías GRI y otros instrumentos RSC. La verificación

Las guías GRI son las únicas entre los grandes instrumentos RSC destinadas a la realización de informes que afectan a todos los grupos de interés. Mantienen relaciones con otros instrumentos, con los cuales crean mecanismos de colaboración para conseguir la alineación, así como el mayor aprovechamiento. Los instrumentos con los que están más alineadas son: El Pacto Mundial de las Naciones Unidas, las guías para empresas multinacionales de la OCDE y la Norma ISO 14001 de Gestión Medioambiental. En realidad, de todos ellos y de muchos otros se han tomado componentes que se han integrado en las guías.

GRI reconoce que todos los instrumentos RSC están relacionados, formando un conjunto; entre los tipos de instrumentos que incluye en su propio modelo de armonización se encuentran los siguientes:

- Códigos de conducta.
- Estándares de sistemas de gestión.
- Estándares de desempeño.
- Sistemas de evaluación de intangibles.
- Convenios internacionales.
- Estándares de aseguramiento.
- Guías de informes por materias/sectores/países.

GRI aconseja la aplicación de estándares de aseguramiento para dar mayor fuerza y validez a los informes de sostenibilidad. Su recomendación es la realización de verificaciones externas independientes para lograr aumentar su credibilidad.

4.4.1.3 Implantación de GRI en los informes de sostenibilidad en España

Hay 45 organizaciones españolas (información actualizada a Junio de 2005) que han realizado su informe de sostenibilidad siguiendo las guías GRI. El total mundial es de 678 informes de GRI; los informes españoles representan un 6,6 % del total. En la Tabla 4.1 *Organizaciones con informe de sostenibilidad bajo guías GRI. España Junio 2005*, se encuentra la relación de las organizaciones españolas con informe de sostenibilidad GRI (la mayoría empresas), agrupadas por sectores.

De los datos que figuran en la Tabla 4.1 se puede deducir cuáles son los sectores que están más interesados en disponer de un informe de sostenibilidad; además, se obtienen otras conclusiones sobre las características de las organizaciones que favorecen la realización de este tipo de informes.

Tabla 4.1 Organizaciones con informe de sostenibilidad bajo guías GRI.**España, junio 2005**

Sector:	n° de organizaciones,	%	Organizaciones
Servicios Financieros:	6	13,3%	-Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) -Bilbao Bizkaia Kutxa (BBK) -Caixa Galicia -DKV Seguros -El Monte Caja de Ahorros de Huelva y Sevilla -Grupo Santander
Energía:	1	2,2%	-Repsol-YPF
Suministro energía:	5	11,1%	-ENDESA -Gas Natural SDG -Iberdrola -Red Eléctrica de España -Unión Fenosa
Telecomunicaciones:	6	13,3%	-Ericsson España S.A. -Telefónica de España -Telefónica Investigación y Desarrollo (Telefónica I+D) -Telefónica Móviles de España -Telefónica S.A. -Vodafone España S.A.
Materiales de construcción:	2	4,4%	-Cementos Rezola-Sociedad Financiera y Minera, S.A. (FYM) -Contratas y Obras Empresa Constructora SA
Construcción:	4	8,9%	-FCC CONSTRUCCIÓN S.A. -Grupo Ferrovial -Javierre S.L. -Larcovi
Aviación:	1	2,2%	-Iberia
Distribución, detallistas:	1	2,2%	-Grupo Eroski
Cuidados de la Salud :	2	4,4%	-FREMAP -Hospital Universitario Virgen de las Nieves
Equipos :	3	6,7%	-Abengoa -Gamesa -MP Corporación Industrial (Mondragón)
Suministro de Agua :	2	4,4%	-Aguas de Barcelona (Agbar) -EMASESA (Aguas de Sevilla)
Ferrocarriles:	3	6,7%	-Alta Velocidad RENFE -Cercanías RENFE -RENFE
Química:	1	2,2%	-BASF Española
Textil:	1	2,2%	-Industria del Diseño Textil (Inditex)
Comida y bebida :	2	4,4%	-Bodega Pirineos -Harineras Villamayor
Tratamiento de residuos:	1	2,2%	-Grupo CESPAS
Medios:	1	2,2%	-Telefónica Publicidad e Información (TPI)
Organizaciones no lucrativas:	1	2,2%	-Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA)
Otros:	2	4,4%	-Abertis -Indra
Total:	45.	100%	

Fuente: GRI, elaboración propia, actualización junio 2005.

Un primer análisis (sin ponderar por número de empresas en cada sector) indica que el sector financiero, con seis empresas con informe de sostenibilidad es uno de los más interesados en realizar el informe. Se observa que los dos grupos bancarios mayores (BBVA y Santander) han realizado su informe. En cuanto a las cajas de ahorro cuentan

con este informe tres instituciones, ninguna de ellas situada en la cabecera de lista por cifra de negocio. También dispone del informe de sostenibilidad una aseguradora.

Parece existir una relación directa entre la aplicación del informe (y su vinculación con las políticas de RSC) por parte del sector financiero y la cualidad de “confianza”, que se requiere en este sector más que en ningún otro. La confianza es una característica esencial en este sector, debido a la naturaleza de su negocio; el ahorrador necesita confiar en el intermediario financiero en el que deposita su dinero. Hay otras dos características propias del negocio bancario que añaden valor a la generación de confianza. Por un lado, está la pequeña diferenciación entre los servicios prestados por una u otra entidad bancaria, por esta razón, son de aplicación las estrategias de búsqueda de elementos intangibles para la confianza y fidelización en la marca. Además, los servicios financieros son del tipo de los que no se conoce su bondad hasta tanto no se hayan recibido, es decir, a posteriori, por ello requieren experiencia previa para su valoración. Esas dos características (poca diferenciación y tipo “experiencia”) implican que la diferenciación más eficaz se logra por medio de intangibles como la marca. (Grant 2004).

La polémica suscitada entre las cajas de ahorro y la banca comercial sobre el tratamiento de la RSC ha sido muy significativa. Podría desprenderse que las cajas consideran que tienen su sistema propio, bien probado por muchos años de existencia y que consideran los nuevos sistemas más apropiados para aquellos que tienen que justificar algo que no les es intrínseco.

Otro sector que cuenta también con seis organizaciones con los informes realizados es el de las telecomunicaciones. Sin embargo, se observa que cuatro de los informes corresponden al grupo Telefónica y, que incluso tiene un quinto informe, el correspondiente a TPI que está clasificado en el sector “medios”. Cada uno de los grupos empresariales puede optar por realizar uno o varios informes de sostenibilidad, según adopte un criterio más o menos integrado. Esta flexibilidad en la aplicación de los ámbitos, es una de las dificultades para intentar hacer un análisis comparativo entre organizaciones, pero, al mismo tiempo es indicativa de preferencias estratégicas. Se observa que RENFE también ha adoptado un criterio desagregado, en su caso separando

las unidades de negocio; por el contrario, las demás empresas presentan un informe único, agrupado.

En el caso de RENFE, se observa una política de dotación de valor a las grandes marcas: cercanías, AVE, además de la general de RENFE. Esto es muy coherente con la estrategia anunciada de desagregación y privatización de la compañía estatal.

En cuanto a Telefónica, y aunque se volverá más tarde sobre esta compañía en el Capítulo 11, dedicado a su análisis, se observa también la tendencia a dar valor a las grandes marcas del grupo. Destaca además que la gran marca Telefónica ampara las empresas producto de la expansión geográfica, situadas en América latina principalmente, no diferenciadas del resto. La existencia de un informe diferenciado para Telefónica Investigación y Desarrollo, está vinculado a que fue la unidad de negocio pionera en informes sobre medioambiente y que ha mantenido su independencia.

Ferrovial y el resto de las empresas realizan un informe integrado de sostenibilidad del grupo, a pesar de que la actividad en cada país es realizada por una o varias empresas con entidad jurídica propia. Dada la rapidez de la expansión de Ferrovial, los informes anuales van integrando paulatinamente a las nuevas empresas absorbidas o creadas, sin disponerse el primer año de toda la información, cuestión que es explicitada en el informe. Una excepción a la integración del informe del Grupo Ferrovial es el caso de CESP, compañía dedicada a la gestión de residuos, que ya disponía de su informe de sostenibilidad cuando fue adquirida en 2003. CESP era propiedad anteriormente de AGBAR y Suez. A diferencia de otras actividades de AGBAR (ciclo de agua, inspección y certificación y salud) no fue integrada con el resto en el informe de sostenibilidad; la razón principal seguramente fue la propiedad compartida, y que por tratarse de una actividad no considerada como “nuclear” (“*core*”), ni en la línea estratégica, se preveía su segregación. La venta de CESP, que supuso unos ingresos a AGBAR de unos 290 millones de euros, originó una notable plusvalía de 188 millones de euros en los 10 años que había estado gestionada por AGBAR. (AGBAR 2003). La disponibilidad de efectivo ha potenciado la presencia de AGBAR en sus sectores “nucleares” y en otros más diversificados como el de instalaciones y construcción.

El sector eléctrico destaca por la elevada proporción de sus empresas con informe de sostenibilidad. Teniendo en cuenta que en el informe de sostenibilidad se incluye la dimensión medioambiental, y por tanto la cualidad “energía verde”, este informe es uno de los elementos que puede proporcionar credibilidad a la búsqueda de este tipo de imagen. No cabe duda de que ENDESA, Iberdrola y Unión FENOSA consideran el informe de sostenibilidad como un elemento dentro de su lucha por conseguir ventaja competitiva.

Se observa, en la relación de organizaciones de la Tabla 4.1, la presencia de numerosos grupos que licitan para la obtención de concesiones de servicios públicos y de los sometidos a mercados regulados por el estado. Así, además de las eléctricas ya mencionadas, se encuentran como energéticas Gas Natural y Repsol, en telecomunicaciones Vodafone además de Telefónica, grupos constructores como Ferrovial, por las mutuas de previsión FREMAP, por los servicios de aguas AGBAR y EMASESA, por los transportes ferroviarios RENFE y sus unidades de negocio estratégicas, en gestión de residuos CESPRA, en aparcamientos Abertis y en defensa Indra. Esta presencia parece indicar que se trata de cubrir los deseos de un cliente muy poderoso: el estado, que puede considerar la sostenibilidad evaluable en un concurso, o incluso convertirla en cualquier momento en exigencia.

La realización de un informe de sostenibilidad es un indicador en sí mismo de cómo se ejecutan los procesos en una compañía. Es algo que no se puede improvisar de la noche a la mañana. De hecho, todas las compañías declaran que cada vez tienen mejores informes de sostenibilidad, lo cual no sólo es indicativo de que tienen más información y más experiencia en la realización de los informes, sino que el contenido, los procesos de los que son el espejo, están realizándose cada vez más con criterios de responsabilidad sostenible. Por tanto, las compañías pioneras en la realización de los informes de sostenibilidad gozarán de una ventaja competitiva, en tanto en cuanto se valoren los principios con los que se realizan.

También es de destacar, que solamente una parte de las compañías en los sectores indicados han optado por realizar los informes de sostenibilidad, lo cual indica que en

su balance coste/beneficios no les ha resultado de interés a las restantes. En principio se observa que las pequeñas y medianas compañías no están presentes, la razón aducida es que se considera que la información del triple eje sólo es apropiada para grandes compañías, con muchos medios y economías de escala en cualquier sistema y por tanto que no afecta a pequeñas y medianas empresas.

Además, en los grandes grupos también hay ausencias muy considerables. La adopción de la postura de seguidor y no de la de líder en la realización de los informes de sostenibilidad puede estar motivada por dos tipos de razones:

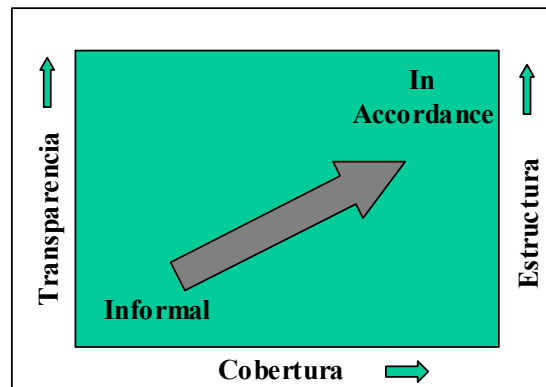
- Intrínsecas al instrumento y su implantación: el informe de sostenibilidad con las guías GRI no satisface, no convence, se está esperando a tenerlo más perfeccionado y aplicar así las ventajas del seguidor.
- Extrínsecas al instrumento, relacionadas con los criterios estratégicos de la organización: no se cree en la RSC, sino que se considera una moda que pasará.

La implantación de las guías GRI en España sigue incrementándose; el 5 de agosto de 2002 había sólo dos empresas con informe de sostenibilidad realizado bajo las guías GRI; un año después, a 15 julio 2003 había ya 15 empresas españolas con el informe bajo las pautas GRI. En junio 2005 ya son 45 las empresas, lo que indica que cada ejercicio se están sumando unas 15 empresas nuevas a la realización del informe.

Otro tema a considerar es el nivel de exigencia con el que se realiza el informe. GRI, dentro de su estrategia de expansión, mantiene una actitud abierta para que las empresas u otras organizaciones superen la barrera inicial de la realización de un informe de sostenibilidad. Con este objetivo, admite que las empresas necesitan ir fabricando su propia capacidad para la realización del informe, por la que conseguirán cada vez mayor transparencia, cubrirán más campos y unidades organizativas, y lograrán mayor consistencia en la estructura del informe y en su continuidad. Cuando las empresas hayan conseguido una mayor transparencia y cubierto todos los campos de información, habrán pasado en su informe de una posición “informal” a otra “*in accordance*”; esta

evolución progresiva se refleja en la Figura 4.9 *Progresividad en la realización del informe de sostenibilidad GRI*.

Figura 4.9 Progresividad en la realización de los informes de sostenibilidad GRI



Opciones para la realización del informe de sostenibilidad

Fuente: Transcripción desde GRI 2002.

En el diseño de la implantación del instrumento GRI, se percibe por tanto que se tiene en cuenta esa característica de flexibilidad en la progresión que las empresas solicitan, lo que favorece su expansión.

Los mínimos requeridos (GRI 2002) para que un informe sea catalogado como “*In Accordance*” son los siguientes:

1. Informe del perfil de la organización y su sistema de gobernanza y dirección.
2. Incluir el Índice de contenidos de GRI, relacionando los componentes GRI a la información realmente contenida en el informe.
3. Informar de cada indicador principal o al menos explicar su omisión.
4. Asegurar que el informe es consistente con los principios GRI.
5. Incluir una declaración firmada por el Consejo o su presidente indicando que el informe está realizado de acuerdo con las guías GRI 2002 y constituye una

representación razonable y equilibrada del desempeño de la sostenibilidad de la organización.

Del análisis de los cinco requisitos anteriores, cabe destacar que el nivel exigido no parece muy estricto, pues aún para los indicadores principales puede argumentarse su no incorporación.

Otro punto de interés es que, se requiere el compromiso de la más alta jerarquía de la empresa/organización sobre la veracidad del contenido del informe. Este es el sistema más eficiente, en coste y eficacia, para lograr la credibilidad de un instrumento. Además este tipo de medida está cada vez más avalado por la normativa internacional, que está haciendo responsables, incluso penalmente, a los ejecutivos de la veracidad de los documentos por ellos formalizados.

En septiembre de 2004, tras dos años de haber publicado la revisión 2002 de las guías, GRI hace público el gran interés que las organizaciones manifiestan por conseguir el nivel de “*in accordance*” para sus informes; 40 organizaciones lo habían conseguido en esa fecha. Sin embargo, para perfeccionar el equilibrio entre flexibilidad y comparabilidad, GRI analizó y contrastó con su red global de trabajo el grado de satisfacción con la clasificación de “*in accordance*”. La conclusión fue que hacía falta mayor clarificación en dos de los mínimos exigidos, precisamente los mismos que se han destacado en los párrafos anteriores: explicación respecto a las omisiones y las declaraciones del presidente. (GRI, 2004)

Las indicaciones de GRI sobre qué explicación podría aceptarse como válida, eximiendo de la inclusión de algún indicador principal, son las siguientes:

- Protección del propietario de la información.
- Indicador considerado como no relevante para la organización, avalado por el proceso de varios grupos de interés (“*multi-stakeholder*”) de diseño del contenido del informe.
- No disponible debido a la falta del sistema de datos requerido, pero prevista la realización del indicador en 2006.

- Información disponible en otros lugares del informe, proporcionando su localización (“*hyperlink*”).

De las indicaciones reseñadas se observa el espíritu flexible que acompaña a los diseñadores del informe, con retroalimentación de sus realizadores y utilizadores, e intentando evitar condiciones que pudieran ser realmente perjudiciales. También se destaca que se permite el proceso de construcción progresivo, reconociendo que un sistema de información de datos puede tardar en llevarse a cabo. Con este tipo de enfoque se promociona el instrumento. También hay una alusión a la conveniencia de que el informe sea fácil de utilizar por sus usuarios, que éstos encuentren rápidamente los datos que precisan; para lo cual, los soportes informáticos pueden proporcionar una herramienta muy eficaz. En resumen, se trata de que el instrumento sea útil y factible tanto para la empresa como para sus grupos de interés, y se considera que éstos deben ser parte activa en su realización.

Respecto a las declaraciones del presidente (o máximo ejecutivo) prestando su aval al informe de sostenibilidad, las precisiones de la nota aclaratoria de GRI son muy tajantes. Se indica que en el proceso de actualización de las guías, que tuvo lugar en el período 2000-2002, tanto en el grupo de trabajo como en la discusión pública ya se llegó a una redacción muy estudiada de las palabras del presidente, que deben indicar expresamente que el informe resultante es:

“equilibrado y razonable”

Para mayor exactitud, se exige, a partir de enero 2005, que dichas palabras deben situarse por encima de la firma, no admitiéndose que figuren como una nota complementaria debajo de la firma.

Las precisiones requeridas para este punto de las palabras del presidente, demuestran una negociación continua entre GRI y las empresas que pretenden obtener el nivel de “*in accordance*”. Así mismo revelan la resistencia de los máximos ejecutivos a firmar y responsabilizarse de una información extremadamente compleja. También denota que,

en algunas cuestiones, como el de la responsabilidad de las personas, sólo los expertos pueden discernir la importancia de los detalles.

La sistemática para que GRI catalogue un informe con el estatus de “*in accordance*” es la siguiente: la organización que realiza el informe lo solicita y GRI analiza si cumple las cinco condiciones mínimas y decide. Además, si no cumpliera alguno de los mínimos pueden presentarse justificaciones por parte de la empresa y GRI considerarlas válidas o no. Para evitar tensiones y presiones GRI indica que es conveniente para la empresa que antes de publicar el informe lo someta a revisión, con una doble comprobación. GRI insiste en que este proceso no es un proceso de certificación.

En España, AENOR realiza la labor de validación de que los informes de sostenibilidad se han realizado aplicando las guías GRI. Esta validación sigue el proceso descrito en el “Reglamento general de validación de memorias de sostenibilidad” tras lo que se emite el consiguiente certificado. El proceso de validación consiste en un análisis de la documentación enviada por la empresa, básicamente el propio informe de sostenibilidad. Posteriormente se realiza una visita a la empresa, para verificar que los datos son los que figuran en el informe, pero no se comprueba la veracidad de los datos.

En la realización de los proyectos fin de carrera mencionados se mantuvieron entrevistas estructuradas con el personal de AENOR que se ocupa de la validación. GRI no dispone todavía de un procedimiento de acreditación de personas u organismos para la validación de los informes de sostenibilidad. La imagen de AENOR, respaldada por su dilatada experiencia en la acreditación de calidad y medioambiente ha sido garantía suficiente para que ejerza esta labor. El número de validaciones entre los años 2000 y 2004 (doce empresas) no era todavía suficiente para que se catalogase como una actividad de producción, manteniéndose en el área de desarrollo.

Las entrevistas realizadas a los responsables de las empresas (Ferrovial, Endesa, Agbar e Iberdrola) mostraron la importancia de la gestión del riesgo como factor fundamental en las políticas de RSC, y concretamente en la realización de los informes de sostenibilidad.

4.4.2 Pacto Mundial

4.4.2.1 Los diez principios del Pacto Mundial (Global Compact)

A través del Pacto Mundial se hace un llamamiento concreto a las empresas para que asuman diez principios generales relativos, tanto al ámbito de los derechos humanos (los dos primeros), así como del trabajo (principios 3 a 6), al medioambiente (principios 7 a 9) y contra la corrupción (principio 10).

Principios relativos a los derechos humanos :

Los dos principios que considera el Pacto Mundial en relación con los derechos humanos se basan en la Declaración universal de derechos humanos emitida por la ONU en 1948. Se establece expresamente que las empresas han de utilizar de forma continuada estos principios como referencia de legitimidad en sus actuaciones económicas y comerciales en el mundo. Los principios son los siguientes:

Principio nº 1: apoyo y respecto a la protección de los derechos humanos internacionales dentro de cada esfera de influencia.

Principio nº 2: asegurarse de que sus propias corporaciones o filiales no tengan complicidad en abusos contra los derechos humanos.

Principios relativos al trabajo :

El pacto establece la necesidad de que las empresas desarrollen sus actividades manteniendo los valores inherentes al trabajo socialmente correcto. A tal efecto se establecen cuatro principios que han de contribuir a unas relaciones constructivas en el lugar del trabajo y la comunidad y a unas inversiones por tanto más estables. Las empresas percibirán los beneficios inherentes a una mayor productividad, a una buena reputación en unos ambientes y entornos de colaboración en el trabajo que pueden

mejorar la evolución de las propias empresas. Es por ello que se establecen los principios que se mencionan a continuación.

Principio nº 3: libertad de asociación y reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.

Principio nº 4: eliminación de todas las formas de trabajo forzado y obligatorio.

Principio nº 5: abolición eficaz del trabajo infantil.

Principio nº 6: eliminación de la discriminación relativa al empleo y a la ocupación.

Principios relativos al medioambiente:

En el Pacto Mundial se considera la necesidad de equilibrar la protección del medioambiente con el desarrollo económico y la consiguiente necesidad de que las prácticas preventivas y respetuosas del medioambiente adquieran cada vez un mayor protagonismo en las políticas y actuaciones de las empresas.

Dentro de este contexto medioambiental se fijan como documentos o pronunciamientos de referencia: la Agenda 21 y la Declaración de Río.

Los tres principios, que en este ámbito medioambiental, habrán de cumplir las empresas u otro tipo de organizaciones que suscriban el Pacto Mundial, son los que se indican a continuación:

Principio nº 7: realizar un acercamiento preventivo a los desafíos medioambientales.

Principio nº 8: desarrollar iniciativas destinadas a promover una mayor responsabilidad ambiental.

Principio nº 9: fomentar el desarrollo y la difusión de tecnologías ambientalmente adecuadas.

Principios contra la corrupción:

El décimo principio se incluyó en junio de 2004, por la aprobación de la convención de la ONU contra la corrupción.

Principio nº 10: las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, lo que incluye la extorsión y el soborno.

El Pacto Mundial es una iniciativa voluntaria que establece un marco de trabajo para promover en la empresa un desarrollo sostenible y una buena ciudadanía corporativa. El pacto no es un instrumento obligatorio o regulador, tampoco es un “sello” o un certificado, ni un código de conducta con vinculación contractual.

La plataforma del Pacto Mundial en España ha elaborado una serie de documentos para facilitar a las empresas españolas la implantación de los diez principios. (Pacto Mundial-Plataforma en España 2004). En el apartado que sigue se resumen sus elementos de mayor interés y se incorporan comentarios sobre su significado organizativo. Este tipo de documentos son un claro ejemplo de que cada instrumento necesita una serie de herramientas complementarias, que le mantengan operativo y en continua mejora. Así mismo, son la prueba de la necesidad de la existencia de organizaciones que se ocupen de la promoción y puesta en práctica de los instrumentos RSC. A lo largo de bastantes capítulos de esta tesis doctoral (Capítulos 3, 7, 8, 9 y 10), se muestran las evidencias encontradas sobre la necesidad de que existan organizaciones, algunas de ellas específicas (“instrumentales”), que aseguren el funcionamiento y la pervivencia en el tiempo de los instrumentos RSC.

4.4.2.2. Herramientas complementarias a los instrumentos RSC: guía para facilitar la implantación del Pacto Mundial

La guía ofrecida por la plataforma española del Pacto Mundial (desde su Comité o Mesa Cuadrada), está dirigida a las entidades que comienzan el proceso de implantación del Pacto Mundial, y tiene por objeto mejorar su implantación.

En la guía se diferencia el alcance de los compromisos y el modo de implantación de las organizaciones adheridas, según el tipo de entidad de que se trate. Se han clasificado las entidades participantes en el pacto en:

- Empresas:
 - o Grandes empresas.
 - o Medianas y pequeñas empresas con operaciones internacionales.
 - o Pequeñas empresas locales.
- Otras entidades:
 - o Entidades que funcionan como empresas (entidades educativas, ONG, fundaciones).
 - o Entidades que no tienen naturaleza de empresas (sindicatos, partidos políticos, organizaciones empresariales).

La forma de adhesión al Pacto Mundial es mediante el envío de una carta firmada por el consejero delegado (y si es posible sancionada por el consejo de administración), o por el director de la empresa, al Secretario General de Naciones Unidas, expresando su apoyo al Pacto Mundial y a sus principios. El envío puede realizarse directamente o a través de la plataforma española del Pacto Mundial, con lo que, además, se daría automáticamente de alta en la plataforma.

Es requisito de la adhesión al Pacto Mundial el hacerla pública, citando los diez principios, a través de diversos canales de comunicación: notas de prensa, conferencias...

La adhesión de una empresa o entidad al Pacto Mundial implica lo siguiente:

- Un compromiso de implantación gradual de los diez principios. Se espera que los adheridos pongan en funcionamiento una serie de cambios en su actividad de forma que el Pacto Mundial y sus principios entren a formar parte de su estrategia, cultura y actividades diarias.
- Transparencia, esto es, informar públicamente y de modo periódico (anual) de los progresos realizados en la implantación de los diez principios.
- Mantener un diálogo con los grupos de interés en torno a la empresa.
- El compromiso implica también seleccionar los proveedores y la cadena de aprovisionamiento, de modo que todos aquellos que sirvan a la empresa también cumplan con los principios del pacto.
- Además, en el caso específico de las grandes empresas y de las medianas o pequeñas que tienen actividades globales, el compromiso es global, es decir, para todas sus operaciones en todo el mundo.
- Respecto a aquellas entidades que no son empresas y participan en el pacto, tienen un papel particular, se espera de éstas que promuevan el pacto en su ámbito de influencia.

Las empresas y entidades adheridas en España están invitadas a presentar sus experiencias en la implantación de los principios del pacto en su plataforma local, y a través de la página *web* (www.pactomundial.org) . Es importante que compartan estas experiencias y que participen activamente en las diversas actividades que se organicen, ya que un objetivo fundamental es el aprendizaje mutuo y la mejora continua.

Se pone a disposición de las entidades adheridas un *Cuestionario de implantación y mejora continua*, que sirve para que todos tengan una visión del progreso del conjunto de empresas y entidades adheridas en España, y, sobre todo, para que cada empresa vaya comprobando qué cumple y cómo va a progresar en el futuro.

El proceso de implantación implica el desarrollo de los siguientes aspectos:

- Explicitar la política de la empresa de adhesión al Pacto Mundial, detallando la política que se va a seguir para cada uno de los tres apartados (DDHH, trabajo y medioambiente).
- Implantar procedimientos formales de información al consejo del cumplimiento de esas políticas.
- Nombrar un responsable para esas políticas.
- Establecer procedimientos de diálogo abierto con los grupos de interés en cada una de esas políticas.
- Implantar un sistema de seguimiento para cada una de esas políticas.
- Practicar una política de transparencia e información pública respecto de esas políticas.
- Introducir el GRI (triple informe) como metodología de transparencia.
- En el proceso, es deseable que todas las unidades de la empresa reciban información sobre el Pacto Mundial, implicando a todo el personal en el compromiso de la empresa.
- En el proceso, estas políticas se tienen que convertir en transversales, implicando no sólo al responsable designado, sino a la dirección de todas las operaciones.
- En ese proceso gradual, la implicación creciente de la dirección y del consejo son esenciales.
- En el proceso, el aprendizaje de mejores prácticas es esencial.

IMPLANTACIÓN EN PYMES

El proceso de implantación es similar al de las grandes empresas, pero adaptado a órganos de dirección diferentes, a procedimientos de control y políticas de realización de informes y de transparencia diferentes.

- Establecer procedimientos propios, o compartidos con otras empresas, de diálogo abierto con los grupos de interés.

- Practicar una política de transparencia informativa, incluida en la memoria anual de actividades de la empresa.

IMPLANTACIÓN EN PEQUEÑAS EMPRESAS LOCALES

- Existencia de unos indicadores sencillos de cumplimiento anual.
- Política pública de adhesión. Por ejemplo, exhibición en los locales del negocio, o en otros lugares públicos, en los folletos de propaganda, etc., declaraciones del tipo de “estamos en el Pacto Mundial y éstos son nuestros principios...”

ENTIDADES QUE TIENEN FUNCIONAMIENTO DE EMPRESA

- Se requiere su adhesión al Pacto Mundial.
- Deben dar pasos parecidos (según tamaño) a los de las empresas para la implantación de los diez principios.
- Deben comprometerse a la promoción del pacto en su ámbito de influencia.

A esta categoría pertenecen los siguientes grupos de entidades:

- Entidades educativas: escuelas de negocio, universidades, entre otras. Deben, adicionalmente, promover los principios del pacto a través de la enseñanza que imparten.
- ONG: Es deseable su adhesión. La implantación de los principios debe hacerse en los campos que no son objeto de su actividad (porque en los otros, se les supone).
- Fundaciones de carácter cultural.

ENTIDADES QUE NO TIENEN NATURALEZA DE EMPRESA

Su participación es bienvenida, y se desea su adhesión. Se espera que promuevan el pacto en su ámbito de influencia.

A esta categoría pertenecen los siguientes grupos de entidades:

- Sindicatos.
- Grupos parlamentarios de partidos políticos.
- Organizaciones empresariales.
- Órganos o departamentos de la administración (central, autonómica o local).

Comentarios al contenido y organización de la guía para la implantación del Pacto Mundial

La guía consta de una serie de indicaciones que, en la lógica de la gestión empresarial, son los elementos necesarios para llevar a cabo la implantación de un proyecto o sistema con eficacia. Sin embargo, la naturaleza del instrumento que se trata de implantar, es decir el compromiso de cumplimiento de una serie de principios muy generales, no puede originar más que una serie de recomendaciones, que no exigencias, siendo ese el tono del documento. Tras estos comentarios generales, se analizan algunos elementos organizativos específicos de la guía para implantar el Pacto Mundial.

Se destaca una invitación continua al diálogo permanente, porque este tipo de instrumentos RSC (declaraciones de adhesión a determinados principios), basan su eficacia en el aprendizaje mutuo de los adheridos, con la exposición de las mejores prácticas y en el efecto demostración.

La necesidad de clasificación de las organizaciones y la solución aportada en la guía, son muestra del problema real que se planteó al gestionar el Pacto Mundial. El Pacto Mundial está diseñado para ser aplicado fundamentalmente por las empresas, pero bajo el enfoque de los grupos de interés. Al convocar a los grupos de interés, éstos son representados por organizaciones (sindicatos, ONG...), que a la vez constituyen entidades con sus propias responsabilidades jurídicas, laborales etc. ¿Debe un sindicato, una ONG, o una organización empresarial como la CEOE, adherirse al Pacto Mundial como organización para participar en la plataforma del Pacto Mundial como sindicato, ONG u organización empresarial? Se optó por dejar libertad para adherirse o no, pero con la indicación de que la adhesión sería deseable.

La pluralidad de las instituciones que figuran en la clasificación son ilustrativas de la variedad de los agentes interesados en la promoción y desarrollo de la RSC.

Se observa que se trata de ampliar el colectivo de empresas que aplican el Pacto Mundial a las pequeñas y medianas empresas, simplificando la aplicación de los requisitos. Especialmente en aquellos que generan gastos de estructura y que pudieran retraer a la organización, como la simplificación de los informes a realizar, o la forma de hacer pública la adscripción al pacto

En la clasificación de empresas se destaca la característica de las “operaciones internacionales”, por ser la aplicación de los diez principios en los países en desarrollo, el objetivo prioritario de la ONU.

A lo largo de la guía se incluyen pautas que confieren eficacia a los sistemas a implantar en una empresa, como que el compromiso esté formalizado por el máximo responsable de la empresa, que se haga público, que haya un responsable del proceso, que la implantación busque la responsabilidad transversalmente alcanzando a toda la organización...

Especial referencia merece la cadena de suministro, en la que deben mantenerse los compromisos y considerar a la organización como un conjunto en su responsabilidad y no fraccionada. Estas dos indicaciones son una constante en el análisis de la aplicación de cualquier instrumento de RSC, como se tendrá ocasión de comprobar en los Capítulos 6,7 y 8, dedicados a los instrumentos.

En la recomendación a las grandes empresas en cuanto a la forma de informar se destaca la recomendación de las guías GRI, que supone el espaldarazo a este instrumento, que se encuentra en continua mejora para lograr la transparencia en el triple eje.

Se indica que deben establecerse procedimientos de diálogo abierto con los grupos de interés, en cada una de las políticas económicas, social y medioambiental. Esta

recomendación es una de las menos precisas, dada la dificultad del tema, con lo cual es previsible que no genere muchas realizaciones.

El *Cuestionario de implantación y mejora continua*, en forma de encuesta, se utilizó como herramienta de control, para conocer la implantación real de los diez principios. Así mismo, sirvió como acicate de las empresas, puesto que al responder se comprometían a realizar las tareas pendientes. También como elemento de autoevaluación. La gestión para que las empresas cumplimentaran el cuestionario fue muy laboriosa; este detalle, es quizás indicativo de la debilidad que se achaca al Pacto Mundial: que se firma pero no se aplica.

4.4.3 Las guías de la OCDE: (OCDE 2001)

Las guías de la OCDE son pioneras en el esfuerzo por la mejora de la actuación de las multinacionales con actividad en los países en desarrollo. Sus características son:

- Son únicas por sus fortalezas clave: su soporte por los gobiernos y los procedimientos que ofrecen para su implantación. Las guías están firmemente basadas en la relación intergubernamental y en mantener la voz de los gobiernos en el debate de las normas para el comportamiento global de las empresas.
- Son menos conocidas internacionalmente entre los usuarios que el GRI o el Global Compact. Sus responsables señalan que debe llamarse más la atención de las instituciones relacionadas, para que tomen medidas para su promoción. Otros apuntan, que la causa de ser menos conocidas es que la brevedad y menor detalle del Pacto Mundial le hace estar más al alcance de la alta dirección. Esto indicaría que sus fortalezas son al mismo tiempo su debilidad, ya que les impide ser más conocidas por quien toma las decisiones .
- Tienen suficiente credibilidad para ser uno de los principales estándares de RSC que se utilizan en el Financial Times Stock Exchange “Ethical” Index.
- La implementación de las guías está favorecida por su relación con las directrices de otros organismos internacionales en materias concretas, como el trabajo de la OIT (Organización Internacional del Trabajo).

En los foros realizados en el seno de la OCDE se ha puesto de manifiesto que uno de los retos de los instrumentos RSC, es mantener la responsabilidad a lo largo de la cadena de suministro. Se piensa que los estándares existentes no tienen solucionada la dificultad de la gestión de las cadenas de suministro, las subcontrataciones o los socios empresariales; que queda mucho por hacer, y que los gobiernos y empresas deberían promover esta acción sobre todo en los países en desarrollo. (OCDE 2001).

4.4.4 Norma SGE21 de Forética

La asociación Forética, cuya estrategia RSC se ha analizado en el Capítulo 3, ha desarrollado un conjunto de normas, guías y documentos formales que configuran el Sistema de Gestión Ética y Responsabilidad Social (SGE). Los objetivos de Forética, pretenden convertirla en el referente en servicios de valor ligados a la RSC de las organizaciones; ser un gestor de conocimiento, a través de un foro multidisciplinar, donde todos sus socios colaboren en el fomento de la gestión responsable.

Dentro del sistema SGE se encuentra la norma de empresa SGE21, que constituye un documento marco que permite evaluar y verificar los compromisos adquiridos por la alta dirección en materia de RSC. La SGE21 se utilizó como antecedente en la elaboración de los primeros borradores de la Norma de RSC de AENOR, elaboración que se analiza en el Capítulo 7.

La SGE21, es un estándar ya consolidado, preparado para amoldarse a todo tipo de empresas, desde la micro-pyme hasta las grandes multinacionales.

El sistema puede ser evaluado por parte de una certificadora de calidad o medioambiental acreditada por ENAC y reconocida por Forética.

El comité de certificación está formado por el presidente de Forética, un socio experto en RSC, una entidad certificadora, otra certificadora miembro del “sistema de gestión armonizado”, una ONG y el área técnica de Forética.

En la descripción realizada, se pone de manifiesto que la SGE21 surge como heredera de los sistemas de gestión de la calidad ISO 9000, que está impregnada por la estrategia de mejora continua y que el sistema de gestión ideado por Forética considera imprescindible la verificación final del sistema, con su certificación. El objetivo del sistema es la puesta en valor de las actuaciones realizadas y, esta captación de valor se consigue a través de la demostración de que se cumplen los principios RSC.

4.4.5 Norma AA1000

The Institute of Social and Ethical AccountAbility (AccountAbility) es una institución con sede social en Londres, dedicada a la promoción de la RSC, fundamentalmente en cuanto al enfoque de la relación con los grupos de interés. En 1999 lanzó un marco de trabajo, el AA1000 dentro del cual se engloban una serie de normativas. El objetivo es proporcionar pautas para medir la relación con los grupos de interés en todas las operaciones de las organizaciones.

Dentro de su política de desarrollo de productos, AccountAbility lanza al mercado nuevas normas, tratando de cubrir las necesidades surgidas a las organizaciones en sus políticas de RSC. Así en marzo de 2003, AccountAbility puso en circulación la AA1000 Assurance Standard, como norma de validación de los informes de sostenibilidad.

Cabe señalar que la actividad de AccountAbility ha tenido una amplia acogida en el sector de las ONG, que han constituido su principal vía de expansión.

Como se indicaba, el marco de trabajo inicial de AA1000 se lanzó por AccountAbility en 1999 y fue desarrollado para facilitar a las organizaciones la gestión de su compromiso con los grupos de interés y su integración en las operaciones de cada día. (AccountAbility 2005) Proporciona ayuda a los usuarios para que el proceso del compromiso se lleve a cabo sistemáticamente y genere una serie de objetivos, indicadores y sistemas de información; mediante este método se intenta asegurar la

eficiencia en el desempeño del conjunto de la organización. AA1000 se basa en el principio de que deben incluirse las fases de:

- Planificación.
- Contabilidad.
- Auditoría.
- Informes.

Pero no indica sobre qué debería informarse, ni cómo, por ello la propia AccountAbility señala que es un complemento de las guías GRI.

La AA 1000 AS es un desarrollo posterior, es una norma de verificación de informes de sostenibilidad. Esta norma *“ofrece una aproximación práctica, robusta y transparente que asegura la fiabilidad de las memorias de sostenibilidad y los procesos empresariales corporativos a los que se refieren”* (Monaghan, 2003).

Sin embargo, en enero de 2005 las asociaciones de auditores han lanzado la ISAE3000, también para la auditoría de los informes de sostenibilidad, y realmente los usuarios no saben cuál deben utilizar. Tan es así, que en el documento *“Assurance Standards Briefeig”*, AccountAbility y KPMG Sustainability B.V. sostienen que ambas normas son complementarias y no incompatibles, sino que juntas ayudan a la organización usuaria y a sus grupos de interés a la información sobre la RSC.

Para Marta de la Cuesta (Cuesta 2004) las características más importantes de la AA1000 son las siguientes:

- Es un estándar de rendición de cuentas centrado en asegurar la calidad de la contabilidad, auditoría e informes social y éticos.
- Contiene principios y procedimientos que cubren las siguientes fases: planificación, contabilidad, auditoría e informe, fijación del proceso, e involucración de los grupos de interés.
- Define *“accountability”* como la rendición de cuentas de una organización a sus grupos de interés.

- En el corazón de la norma está la gestión y la participación de los grupos de interés para mejorar su desempeño y rendición de cuentas.
- La gestión de los grupos de interés:
 - o Puede anticipar y ayudar a gestionar conflictos
 - o Mejorar la toma de decisiones de gestores, empleados, inversores y otros
 - o Construir consenso y confianza.
 - o Sugiere métodos: entrevistas cara a cara, de grupos, “*focus groups*”, talleres, seminarios, reuniones públicas, cuestionarios y técnicas para mejorar el proceso de comprensión e incorporación de las demandas de los grupos de interés.

4.4.6 Norma SA8000

La SA 8000, es un sistema integral y verificable creado por la organización estadounidense Social Accountability International (SAI) para la auditoría de los estándares laborales, en el marco de las políticas de responsabilidad social corporativa. Reúne un conjunto de principios y requerimientos básicos para compañías que aspiren a ser socialmente responsables. Está desarrollada por la Agencia de Acreditación del Consejo de Prioridades Económicas (CEPAA), organización independiente y multilateral enfocada a evaluar los avances en materia de RSC por parte de las compañías y a promover y difundir un modelo económico y empresarial ajustado al concepto de desarrollo sostenible.

El “documento guía SA8000” ayuda a explicar la norma SA8000 y su aplicación, ofreciendo ejemplos de métodos para verificar su cumplimiento. Además, este documento sirve como manual para auditores, y para compañías que desean la certificación de cumplimiento de la norma.

La norma especifica los requisitos de responsabilidad social que permiten a una compañía:

- Desarrollar, mantener y aplicar sus principios y sus procedimientos con el objeto de manejar los asuntos que están bajo su control o influencia.
- Demostrar a las partes interesadas que sus principios, procedimientos y prácticas están en conformidad con los requerimientos impuestos, que serán de aplicación universal en lo que respecta a emplazamiento geográfico, sector industrial y tamaño de la compañía.

La norma está sometida a revisiones periódicas, en las que participan desde grandes compañías hasta entidades no lucrativas.

Cada vez hay más empresas que aplican la norma SA 8000. A título de ejemplo, en mayo de 2005 el grupo ISS comunicaba su implantación, siendo la primera empresa de servicios de limpieza en certificar sus estándares laborales con la SA 8000.

La implantación de la norma ha sido certificada por la entidad SGS. Mediante la SA8000 el grupo ISS demuestra que cuenta con las normas básicas para un ambiente de trabajo seguro y saludable; que protege el derecho de asociación, sindicación y negociación colectiva y que rechaza la discriminación por razón de raza, nacionalidad, religión, género, discapacidad, orientación sexual, pertenencia a un sindicato o afiliación política.

En un comunicado, el grupo ISS señala que desde sus inicios adoptó una política laboral en línea con las exigencias de SAI, trabajando para preservar los derechos de los trabajadores. En el marco de esta estrategia, cuenta con un código de conducta y firmó un acuerdo con la agrupación sindical Union Network International. El director general de ISS en España afirma que, para esta empresa, la RSC no es una moda pasajera ni un capricho para mejorar la imagen. En España este grupo cuenta con 22.000 empleados en plantilla, de ellos, 600 tienen alguna discapacidad y 2.000 son inmigrantes. Además, en el año 2004, la empresa lanzó un programa contra la violencia de género, mediante el

cual cualquier persona que sufra este problema tiene garantizado un puesto de trabajo en ISS en otra zona del país o en el extranjero.

En relación con el ejemplo ofrecido, conviene resaltar los elementos que añaden valor al grupo ISS (que está experimentando una expansión rápida, alcanzando ya los 270.000 trabajadores) por la implantación de la SA8000. Este tipo de empresas (sector de limpieza), que ofrece servicios de personal a terceros, obtiene valor añadido de la confianza obtenida de los clientes; mediante la aplicación de una norma como la SA8000 garantiza su cumplimiento de las condiciones laborales, con lo que evita riesgos a sus clientes.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

En el Capítulo 4 se han analizado los elementos que integran los instrumentos RSC y los factores que influyen en su eficacia. Se ha trazado el modelo general de las fases del proceso de elaboración e implantación de los instrumentos RSC, así como su relación y enlace con el proceso general de promoción y desarrollo de la RSC.

Este capítulo sirve de introducción, marco y puerta de acceso a la investigación aplicada que se presenta en los Capítulos 6, 7 y 8, dedicada a los instrumentos basados en la metodología ISO de sistemas de gestión certificables y su aplicación al campo de la RSC.

Se han analizado aquí otros instrumentos RSC, entre ellos especialmente el Pacto Mundial de la ONU y las guías GRI para la realización de los informes de sostenibilidad, de los que se obtienen pautas de interés y aplicación para el diseño y operativa de los instrumentos RSC, que han sido destacadas y comentadas.

