

Business in the

Community

Guía para Directores sobre Reporte de Responsabilidad Social Empresarial



amartya

Arthur D Little



HBOS plc



Índice

2	Prólogo	31	Glosario
4	Cómo usar esta guía	31	Agradecimientos
5	Antes de empezar, ¿Dónde está Ud.?	32	Apéndice 1 – Grillas de evaluación
6	Mapa de ruta		
8	¿Cómo sustentará el reporte nuestra estrategia comercial?	12	¿Cuáles son nuestras obligaciones bajo la ley?
		14	¿Qué asuntos son importantes para las personas que realmente influyen en nuestros negocios?
		18	¿Qué cosas informamos?
		26	¿Cómo demostramos credibilidad?
		31	Conclusión

Prólogo

HBOS

La mayor transparencia y equilibrio en el reporte de las actividades de las empresas constituye una respuesta necesaria a los resonantes fracasos ocurridos recientemente en el mundo empresarial, pero sería un error pensar que no existe margen para mejorarlo aún más.

En términos simples, existe gran verdad en el dicho que proclama que "uno sólo puede administrar lo que puede medir" y yo agregaría que "responsabilidad y reporte van de la mano". No es una coincidencia que ya desde los primeros días en que comenzó el reporte de temas ambientales hace dos décadas, el desarrollo del reporte de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) haya seguido el ritmo de los avances en los estándares y la conducta de las empresas, y viceversa. Sin una estrategia de reporte de RSE, una compañía no tiene medios de saber si su enfoque de los negocios es visto positiva o negativamente por los grupos de interés clave, y por ende, si debe avanzar más rápido o más despacio en la gestión de aspectos clave concernientes al impacto que la empresa provoca en la sociedad.

Phil Hodkinson
Director de Finanzas
HBOS plc

Miembro del Directorio de
Business in the Community

Camelot

La participación de los grupos de interés es significativa sólo si está incorporada a los procesos de toma de decisiones y si agrega valor tanto para la organización como para el grupo de interés. Los grupos de interés tienen gran influencia en nuestros negocios.

El reporte de RSE es una oportunidad para demostrar el compromiso de ser abiertos, estar atentos y ser receptivos de las expectativas de los grupos de interés. Brinda un foco de atención para evaluar la efectividad de la participación y su impacto sobre la toma de decisiones. Nuestros procesos de reporte promueven el aprendizaje dentro de Camelot y entre Camelot y su gran número de socios. Construye confianza entre nosotros. Camelot ha sido pionero en reporte social desde 1998. Nuestra estrategia de reporte tiene los siguientes objetivos:

- medir el grado en que estamos viviendo acorde a nuestros valores
- demostrar nuestra responsabilidad frente a los grupos de interés
- mejorar nuestro desempeño
- dar cuenta del valor que hemos aportado a la sociedad.

Dado el papel que juega el reporte de RSE en el mejoramiento de nuestra responsabilidad empresarial y nuestro desempeño comercial, Camelot ha co-patrocinado esta publicación a fin de asistir a otros a establecer una estrategia de reporte de RSE que aporte el mayor valor posible.

Dianne Thompson
Gerente General
Camelot Group plc

Business in the Community

Business in the Community está fundada en base a la premisa de que los negocios pueden y deben actuar como lo haría un buen ciudadano empresarial y que el demostrar el ejercicio de prácticas empresariales responsables constituye un requisito clave en el siglo XXI. Parte de esta respuesta incluye dar cuenta a los grupos de interés en forma abierta y honesta sobre la forma en que una compañía cumple con sus responsabilidades.

La introducción de un Análisis Operativo y Financiero (AOF) obligatorio ha aclarado las expectativas en materia de reporte de la empresa para con sus accionistas, pero esto no reemplaza la necesidad de reporte a los otros grupos de interés. Business in the Community espera que el reporte de RSE detallado continúe avanzando y que el AOF brinde efectivamente en forma oportuna un foco de atención para aquellos que aún deben comunicar el impacto ambiental y social causado por sus empresas.

Las sociedades sujetas al AOF, y que poseen antecedentes de prácticas comerciales transparentes y responsables, estarán bien posicionadas para demostrar la relevancia que el reporte social y ambiental posee para una estrategia comercial exitosa y para maximizar el valor para los accionistas.

Julia Cleverdon
Gerente General
Business in the Community

Global Reporting Initiative (GRI)

Las Pautas para la confección de Reportes de Sustentabilidad de GRI proveen un marco que establece principios e indicadores de medición y reporte de comprensión general. En el mercado actual, la demanda de información de los inversores, entidades regulatorias y otros grupos de interés está sujeta a cambios permanentes, a la vez que aumentan incesantemente las expectativas de lograr que la información sea más creíble, sólida y comparable. Business in the Community ha reconocido esta tendencia y ha desarrollado una guía práctica para ayudar a los Directores de empresas a comprender qué tipo de información económica, ambiental y social se necesita para satisfacer las demandas internas y externas, y cómo se fortalecerá la estrategia comercial a través de ella. GRI

AMARTYA

En Amartya trabajamos para introducir la RSE en el pensamiento estratégico de las compañías, integrándola en la toma de decisiones y en la gestión empresarial, con el fin de agregar valor al negocio y a la sociedad en su conjunto.

La transparencia en la rendición de cuentas sobre la gestión y la política de la empresa, así como los impactos sobre el medio ambiente, lo social y lo económico establecen los cimientos de una política integral de responsabilidad social empresarial.

Por este motivo ponemos al alcance de las empresas esta herramienta clave de sustentabilidad corporativa desarrollada por BITC y adaptada a nuestra realidad por Amartya, con el objeto de ayudar a las empresas a desarrollar una estrategia de reporte de RSE que sirva para fortalecer la relación con sus grupos de interés y mejorar su desempeño comercial.

Rodrigo Gómez Iza
Director RSE
Amartya

EDELMAN

Es una firma de relaciones públicas que a lo largo de sus más de 50 años se ha caracterizado por su innovación y pensamiento pionero en diferentes áreas. El campo de la responsabilidad social empresarial o corporativa no ha sido la excepción sino que además, la hemos asumido como un compromiso y lo hemos hecho como debe hacerlo cualquier empresa que se interese por generar una verdadera cultura de desarrollo sustentable: de adentro hacia fuera.

Durante 2006, Edelman será una vez más pionera al presentar el primer Balance Social de una firma de relaciones públicas en el mundo, un hecho fundamental para el accountability de los esfuerzos que realizamos durante el 2005. Demostrar el ejercicio de prácticas empresariales responsables constituye un desafío que requiere de una guía clara y efectiva. En este sentido, el presente trabajo constituye una herramienta que queremos compartir con aquellas empresas que estén buscando convertirse en mejores ciudadanos corporativos.

Allan McCrea Steele
President Et CEO Argentina
Edelman

Cómo usar esta guía

Esta guía es una herramienta para los Directores y miembros de la gerencia de primera línea cuyo objetivo es ayudarlos a considerar cómo desarrollar una estrategia eficaz de reporte de RSE. Esta estrategia se basa en cinco preguntas de orden mayor.

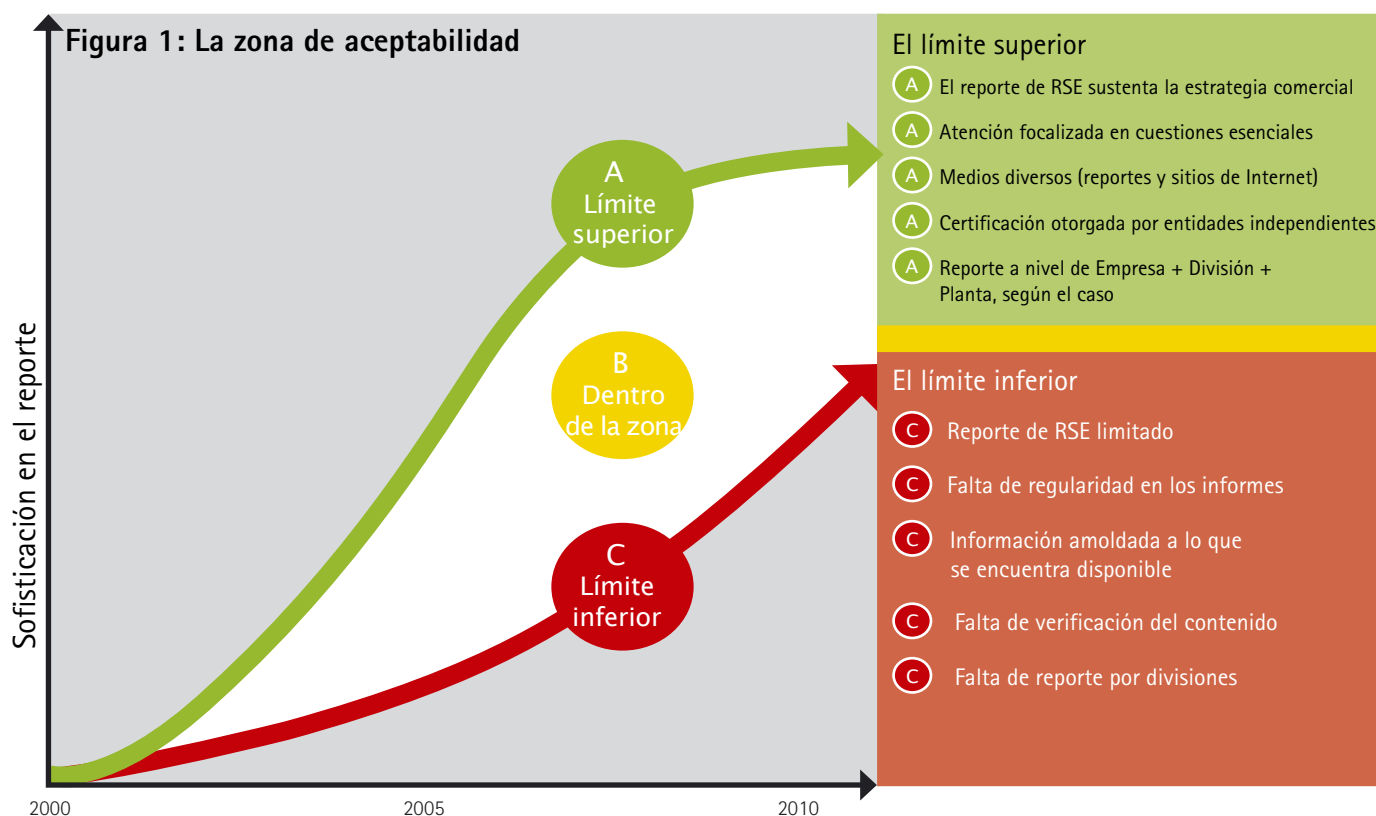
El reflexionar sobre estas preguntas lo ayudará a comprender su actual estrategia de reporte de RSE y las cuestiones clave que deben tenerse en cuenta para aportar mayor valor a su empresa y a los destinatarios de la información comunicada por Ud.

Las prácticas de reporte se encuentran en constante evolución. Analizando las prácticas de reporte actuales, podemos identificar cuál es la "zona de aceptabilidad" y el espectro que ésta abarca (Figura 1).

A lo largo de esta guía se incluye una serie de grillas de calificación

con un desglose adicional de las prácticas de reporte, que van desde un "límite superior" hasta un "límite inferior". Recomendamos usarlas como una herramienta de autoevaluación. A tal fin, en la página 32 se presentan todas las grillas de calificación agrupadas.

Pocas empresas aspiran a ejercer las prácticas del límite superior tomando en cuenta todos los criterios presentados. Comúnmente existen razones válidas para descollar en algunas áreas mientras que sólo se está dentro de la zona en otras. Esperamos que esta guía lo ayude a decidir adoptar las posiciones más apropiadas para su empresa a lo largo del tiempo.



Resumen

Esta guía le informa todo lo que Ud. debe saber para tomar algunas de las difíciles decisiones inherentes al desarrollo y la implementación de un enfoque estratégico en materia de reporte de RSE que sea adecuado para su empresa.

Es posible que durante los últimos meses Ud. haya sido bombardeado con informes periodísticos y comunicaciones que declaman que es necesario estar al tanto de los nuevos requisitos sobre Análisis Operativo y Financiero. Quizás Ud. esté pensando cuán eficaz es el reporte de RSE de su compañía.

Esta guía lo ayudará a manejar algunas de las cuestiones clave y le ofrece la oportunidad de

planificar la posición de su empresa dentro de la "zona de aceptabilidad" en base al espectro de prácticas corrientes sobre reporte de RSE.

Le recomendamos no leer esta guía de inicio a fin, sino más bien utilizar el mapa de ruta de la página 6 para adentrarse en aquellos capítulos que son de mayor interés y relevancia para Ud. y las decisiones que Ud. enfrenta. La orientación y los consejos de esta

guía cambiarán a lo largo del tiempo, por lo que le sugerimos emplear como referencia adicional para el futuro el sitio de Internet de Reporte de RSE de Amartya.

WEB www.amartya-ar.net

Antes de empezar, ¿dónde está Ud.?

¿Cómo puedo caracterizar nuestra estrategia de reporte de RSE?

Tilde la categoría más aplicable

		Limite Inferior	Dentro de la zona	Limite Superior	
Capítulo 1 ¿Cómo sustentará el reporte nuestra estrategia comercial?	Nuestra estrategia de reporte de RSE...	No está alineada	Está parcialmente alineada	Alineada	...a nuestra estrategia comercial
	Nuestra estrategia de reporte...	No es clara	Está en desarrollo	Es claramente comprendida	
Capítulo 2 ¿Cuáles son nuestras obligaciones bajo la ley?	Nosotros...	No podemos asegurar que cumplimos	Estamos seguros de estar cumpliendo	Hemos ensayado y probado procesos para cumplir	...con los nuevos requisitos legales
Capítulo 3 ¿Qué asuntos son importantes para las personas que influyen en nuestros negocios?	Nuestro reporte está basado en...	La información que podemos obtener	Ciertas cuestiones "esenciales"	Las cuestiones que son esenciales para nuestros negocios	
Capítulo 4 ¿Qué cosas informamos?	Tenemos...	Pocos	Algunos	Establecidos	...procesos de reporte
	Y	No lo hemos integrado	Parcialmente integrado	Plenamente integrado	...a nuestras comunicaciones empresariales de alcance más amplio
Capítulo 5 ¿Cómo demostramos credibilidad?	Nosotros...	No comprendemos o no tenemos conocimiento de	Tenemos cierta comprensión de	Comprendemos plenamente	...la variedad de enfoques que pueden emplearse para demostrar credibilidad

Mapa de Ruta

¿Cuál es la estrategia de reporte de RSE más apropiada para su empresa?

PREGUNTAS CLAVES

¿Cómo sustentará el reporte nuestra estrategia comercial?

- ¿Cómo puede el reporte de RSE sustentar la estrategia comercial?
- ¿Cómo puede ayudarnos el reporte de RSE a desarrollar nuestra identidad empresarial?
- ¿Cómo puede ayudarnos el reporte de RSE a evaluar la viabilidad de la estrategia?
- ¿Cómo puede ayudarnos el reporte de RSE en la gestión del riesgo estratégico?

¿Cuáles son nuestras obligaciones bajo la ley?

- ¿Cuáles son los requisitos legales más importantes en relación con el reporte de RSE?
- ¿Qué cambios se están produciendo en el escenario jurídico?

MENSAJES PRINCIPALES

- El reporte sobre hechos futuros brindan la oportunidad de informar a la empresa y a sus grupos de interés clave
- Trae las cuestiones sociales bajo el radar empresarial y brinda un mecanismo para evaluar el pensamiento de la compañía hacia el futuro
- Las consideraciones sociales y ambientales fortalecen la gestión de riesgo

- La ley 25877 dedica su sección IV al tema del balance social.
- Actualmente esta en debate el art. 25 de la ley, el cual sin reglamentar, menciona la obligación de las empresas con más de 300 empleados a presentar su Memoria Social al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- A fines del 2005 los senadores María Leguizamón y Jorge Capitanich presentaron su propio proyecto de ley de RSE. En el mismo se proponen fijar un marco jurídico a la RSE para las empresas con más de 300 trabajadores.

GRILLA DE CALIFICACION

¿Cómo...

1. integran las empresas el reporte de RSE dentro de su estrategia comercial?
2. actúan las empresas en forma proactiva para acelerar las agendas?

?

¿Cómo...

3. están abordando las empresas los nuevos requisitos en materia de reporte?

?

IR A LA PAGINA

8

IR A LA PAGINA

12

¿Qué asuntos son importantes para las personas que realmente influyen en nuestros negocios?

- ¿Comprendemos las necesidades y expectativas de los grupos de interés que son importantes para nuestra empresa?
- ¿El reporte de RSE debe estar gobernado por el benchmarking?
- ¿Los esfuerzos de reporte de RSE deben estar gobernados por nuestra capacidad de influir en el resultado de cuestiones clave?
- ¿El reporte de RSE debe estar gobernado por las expectativas de nuestro sector comercial / industrial?
- ¿Nuestros esfuerzos de comunicación deben estar gobernados por las cuestiones de sustentabilidad a nivel mundial?
- ¿El reporte de RSE debe estar gobernado por la comunidad inversora?

- El diseño de una matriz que identifique las cuestiones prioritarias para los grupos de interés es una herramienta útil para el reporte
- Las cuestiones pueden priorizarse por su valor estratégico potencial
- Las cuestiones de sustentabilidad mundiales constituyen un marco
- Los inversores se están concentrando en las cuestiones que pueden afectar el valor para los accionistas

¿Cómo...

4. identifican e informan las empresas los asuntos de carácter significativo?

5. utilizan las empresas la Sustentabilidad como motor para sus reportes de RSE?



IR A LA PAGINA

14

¿Qué cosas informamos?

- ¿Cómo desarrollamos un enfoque que sea adecuado para nuestro negocio?
- ¿Debemos concentrarnos en un espectro de temas amplio o restringido?
- ¿Debemos explicar el proceso que empleamos para determinar qué cuestiones son importantes?
- ¿Cómo decidimos cuál es el nivel adecuado de agregación de datos?
- ¿Cómo se articula el reporte de RSE con las demás comunicaciones de la compañía?
- ¿Qué medios debemos usar?
- ¿Qué estándares / pautas debemos seguir?

- La estructura de la compañía y las condiciones del mercado afectan su respuesta a las cuestiones sociales y ambientales
- A medida que la compañía desarrolla experiencia en gestión, medición e información puede cambiar el foco de informar políticas para pasar a informar desempeño
- El espectro más amplio de comunicaciones corporativas aporta valor agregado a los mensajes clave

¿Cómo...

6. informan las compañías de un modo que resulte adecuado para sus negocios?

7. alinean las compañías el reporte con sus demás comunicaciones?

8. deciden las compañías cuál es el medio más apropiado para sus reportes?



IR A LA PAGINA

18

¿Cómo demostramos credibilidad?

- ¿Cómo demostramos credibilidad a través del contenido?
- ¿Cómo demostramos credibilidad a través de certificaciones?

- El desafío consiste en informar de una manera que resulte creíble y confiable.
- La credibilidad se ve afianzada por la transparencia de los procesos, rigor sobre la cobertura, contexto, fuentes, desempeño, información de metas y atención a la posibilidad de realizar balances y comparaciones a lo largo del tiempo.
- La verificación brinda seguridad interna y externa y puede contribuir a mejorar el desempeño.

¿Cómo...

9. demuestran las compañías credibilidad a través de lo que informan?

10. permiten las compañías la comparación del desempeño?

11. brindan las compañías certificaciones?



IR A LA PAGINA

26

¿Cómo sustentará el reporte nuestra estrategia comercial?

- ¿Cómo puede el reporte de RSE sustentar la estrategia comercial?
- ¿Cómo puede ayudarnos el reporte de RSE a desarrollar nuestra identidad empresarial?
- ¿Cómo puede ayudarnos el reporte de RSE a evaluar la viabilidad de la estrategia?
- ¿Cómo puede ayudarnos el reporte de RSE en la gestión del riesgo estratégico?

A medida que más y más compañías desean mostrar que conducen sus operaciones de manera responsable, resulta cada vez más claro que los compromisos de política, la gestión y los procesos de medición que fundamentan el reporte de RSE pueden sustentar el desarrollo y la aplicación de la estrategia comercial de una compañía. A través de la guía utilizamos la expresión Reporte de RSE para aludir en forma abreviada a estos compromisos, gestión y procesos de medición.

1.1 ¿CÓMO PUEDE EL REPORTE DE RSE SUSTENTAR LA ESTRATEGIA COMERCIAL?

Las empresas desarrollan estrategias (Cuadro 1) para alcanzar sus objetivos de crecimiento y rentabilidad. Una estrategia delinea el camino que la compañía debe seguir para alcanzar dichos objetivos. Requiere de una visión a largo plazo y aborda las decisiones fundamentales que repercuten en el futuro de la

empresa y su rumbo en general. En la estrategia se deben establecer claramente el rumbo y las medidas a adoptar, a la vez que se debe ser lo suficientemente flexible como para contemplar condiciones o cambios no previstos.

Las personas abocadas al planeamiento estratégico comercial enfrentan serios desafíos, en especial al planificar hacia el futuro.

Esto es particularmente difícil en las industrias que se encuentran en rápido desarrollo o que atraviesan situaciones cambiantes. El reporte de RSE brinda una oportunidad para informar a la empresa y a sus grupos de interés clave acerca del futuro a más largo plazo. Muchos de los impulsores del cambio, tales como las variaciones en las expectativas y normas sociales, tecnologías emergentes, tendencias sociodemográficas y cuestiones ambientales emergentes tienen la potencialidad de convertirse en cuestiones competitivas en el mediano a largo plazo.

Las empresas líderes están utilizando con éxito su estrategia de reporte de RSE como un vehículo para informar cuál es su estrategia comercial en relación con estas tendencias a más largo plazo. El reporte de RSE brinda marcos y herramientas para pensar acerca de aquello que se encuentra más allá de la experiencia inmediata de la organización. El pensar acerca de las responsabilidades sociales y ambientales puede ayudar a los administradores a identificar las oportunidades y riesgos que pueden encontrarse en nuevos mercados, con nuevos productos, nuevos socios y nuevos proveedores, etc. Asimismo, puede ayudar a los administradores a extraer el potencial creativo de su gente, exponiéndola a visiones nuevas y muy diferentes de sus negocios, que ellos creen que conocen bien.

CUADRO 1

¿QUÉ ENTENDEMOS POR ESTRATEGIA?

Toda empresa de envergadura posee una estrategia comercial claramente definida. En algunos pocos casos, la estrategia puede ser bastante simple: continuar vendiendo la gama de productos / servicios en los mismos mercados que lo hace actualmente ("giro ordinario"). Pero en la gran mayoría de casos, las empresas necesitan una estrategia que incluya una serie de acciones –desarrolladas mediante una combinación de análisis e inspiración que permitan el crecimiento y garanticen la rentabilidad en los años venideros.

Una estrategia puede incluir uno o más de los siguientes elementos:

- Aumento en la participación de mercado
- Ingreso a nuevos mercados con productos / servicios existentes
- Venta de nuevos productos / servicios a clientes existentes
- Expansión de la gama de servicios y/o productos existentes
- Crecimiento orgánico ... mediante adquisiciones
- Integración vertical hacia adelante o hacia atrás
- Inversión en innovaciones sobre productos / servicios / procesos
- Desinversión en actividades comerciales no centrales o no rentables
- Construcción de valor de marca mediante el acrecentamiento de la reputación

Unos años atrás, los informes se limitaban a las cuestiones ambientales emergentes, pero en la actualidad las empresas están comenzando a emplear el reporte de RSE para mejorar su competitividad.

La Tabla 1 a continuación describe cómo algunas compañías están empezando a considerar el reporte de RSE a medida que desarrollan sus estrategias competitivas. (Hemos basado esta ilustración en el modelo de competitividad de 1985 de Michael Porter, que identifica cinco factores de influencia sobre la competitividad: la rivalidad interna, la amenaza de nuevos ingresantes a una industria, el poder de los clientes y proveedores y la amenaza de productos / servicios sustitutos).

TABLA

1

EL REPORTE DE RSE PUEDE UTILIZARSE PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD

PRESIÓN COMPETITIVA

ROL DEL REPORTE DE RSE

Rivalidad interna
dentro de la industria

El reporte de RSE sirve para diferenciar a una compañía, complementando otros aspectos que hacen a su diferenciación de los competidores. Su comunicación puede ayudar a crear lealtad y respaldo en los empleados, y frecuentemente se destaca como un factor de diferenciación de la competencia en el reclutamiento de nuevo personal.

Amenaza de nuevos
ingresantes

La solidez del reporte de RSE dentro de un sector industrial, con altos niveles de comunicación y transparencia en cuanto a su desempeño integral, puede disuadir a nuevos ingresantes de acceder a mercados empleando estrategias irracionales o no económicas. También puede ayudar a las autoridades en materia de competencia (y a otros críticos) a juzgar la existencia de verdadera competitividad al evaluar la validez de los proyectos de fusión dentro del mercado.

Clientes

El reporte de RSE puede utilizarse para construir confianza entre los clientes y mejorar la lealtad hacia la marca. Los compradores pueden tener menos deseos de cambiar por otros proveedores una vez que han aprobado a la compañía por su capacidad de satisfacer sus propios criterios de desempeño, lo cual ha sido demostrado a través del reporte de RSE de la empresa. También puede permitirle a un proveedor brindar información adicional sobre el desempeño de un producto y sobre la manera en que está enfrentando cuestiones emergentes que pueden repercutir sobre su futura capacidad de entregar un producto o servicio de calidad.

Inversores / accionistas

La preocupación sobre el riesgo a largo plazo para los negocios y sus mercados puede atenuarse a través de un reporte de RSE claro y equilibrado. El comunicar los pensamientos respecto del futuro puede ser visto por los accionistas como un indicador clave de una buena gestión.

Proveedores

Cuando existe competencia por un suministro en particular, la compañía deberá forjar lazos más estrechos con los proveedores apropiados. El reporte de RSE puede brindar una base para un mejor diálogo o para colaborar con el proveedor a fin de reducir el riesgo de problemas en el suministro. El preguntar a los proveedores sobre las fuentes de sus productos y servicios también le ayuda a la compañía a anticipar posibles dificultades. En la actualidad, las compañías frecuentemente tienen debates mucho más sofisticados con sus proveedores acerca de las fuentes de los materiales, la minimización de residuos a lo largo de la cadena de suministro, las políticas comerciales, etc.

Fabricantes de
productos sustitutos

La información acerca del desempeño social o ambiental de los productos (por ej. a través de su rotulado) puede ser empleada como fundamento contra productos sustitutos o de calidad inferior.

Factores ambientales

El reporte de RSE puede emplearse para capturar factores externos que pueden repercutir en la intensidad de la competencia, por ejemplo: tecnologías emergentes, tendencias económicas, sociodemográficas y ambientales y cuestiones político-legales. También puede utilizarse como un vehículo para aclarar la posición que una compañía tiene respecto de estas cuestiones o para recabar opiniones sobre los dilemas que pueda estar enfrentando la compañía.

Las presiones competitivas fueron adaptadas del libro "Competitive Advantage" de Michael Porter, 1985.



¿Cómo...

integran las
empresas el reporte de RSE
dentro de su estrategia
comercial?



El reporte de RSE no tiene vinculación con la estrategia comercial y no se emplea para mejorar el posicionamiento. Pocos empleados tienen conocimiento del reporte o de su lógica.



El reporte de RSE está parcialmente alineado a la estrategia comercial y existen elementos clave que ayudan a mejorar el posicionamiento. Parte del personal hace uso del reporte de RSE.



El reporte de RSE está alineado a la estrategia comercial, y se emplea para mejorar el posicionamiento. Es ampliamente utilizado por los responsables de la toma de decisiones en toda la compañía.

1.2 ¿CÓMO PUEDE AYUDARNOS EL REPORTE DE RSE A DESARROLLAR NUESTRA IDENTIDAD EMPRESARIAL?

La estrategia se desarrolla a través de una combinación de análisis e inspiración. El análisis de la información del mercado brinda un cierto grado de orientación al plantel ejecutivo en su desarrollo de la estrategia, dado que la misma se basa en hechos y elementos de predicción sobre el futuro. El resto emerge de la comprensión de aquello que constituye la identidad de la compañía y el anhelo de su gerencia.

Las estrategias impulsadas por el anhelo comprenden el diseño del futuro del negocio, visualizando las tendencias, problemáticas y dinámicas del futuro. La identidad y el anhelo actúan como motores en la selección de una dirección estratégica. La estrategia del reporte de RSE puede tener un papel crítico en el desarrollo del entendimiento de estas futuras tendencias, problemáticas y dinámicas. A lo largo del tiempo hemos visto compañías que dejaron de usar sus reportes de RSE para intentar persuadir a todos los grupos de interés de que estaban cumpliendo las normas de conducta comercial generalmente aceptadas. Ahora vemos a las empresas líderes utilizar sus reportes de RSE como una plataforma para articular identidad y valores, indicando con mayor claridad quiénes son, qué representan, y hacia dónde quieren llevar sus negocios en el futuro. Algunas empresas líderes están hablando muy abiertamente sobre sus prioridades estratégicas en sus reportes de RSE e indicando claramente cuáles son a su juicio las implicancias de estas prioridades para su sustentabilidad a largo plazo.

Las compañías líderes en reporte de RSE están empleando lo que aprendieron de sus procesos de reporte: perfeccionar la definición de sus identidades. Emplean sus reportes de RSE como una herramienta de comunicación clave que respalda a gerentes y empleados en toda la empresa a explicar cuál es la estrategia comercial, en qué cree la compañía, cuáles son sus anhelos, valores y principios y cómo influyen éstos últimos en el negocio.

1.3 ¿CÓMO PUEDE AYUDARNOS EL REPORTE DE RSE A EVALUAR LA VIABILIDAD DE LA ESTRATEGIA?

Además del papel que juega en el sustento de la estrategia comercial, el reporte de RSE también puede utilizarse para evaluar la validez de una estrategia:

- incorporando al negocio las visiones de los grupos de interés con potencial real de influir en el éxito del negocio,
- proporcionando a la gerencia una comprensión clara de los principios y valores del negocio, que le permite informar las decisiones adoptadas y su interacción con los grupos de interés más importantes,
- aportando a la gerencia un medio para responder a las solicitudes de información sobre políticas y prácticas,
- ayudando a promover el pensamiento innovador entre los empleados y socios comerciales acerca de los recursos y oportunidades,
- brindando una plataforma para establecer un debate interno sobre RSE; especialmente, motivando a los departamentos o unidades de negocio que aún no han considerado las responsabilidades corporativas de la compañía,
- ayudando a identificar áreas de fortaleza y debilidad, áreas que se pueden mejorar, y áreas donde se ejercen las mejores prácticas, que pueden establecer el patrón a seguir por otras áreas del negocio,
- catalogando dónde está posicionado el negocio y si el mismo está desenvolviéndose en sintonía con la RSE, sirviendo de base útil para la introducción de mejoras,
- ayudando a generar respuestas de los grupos de interés sobre dilemas estratégicos o desafíos que aún no han sido resueltos o considerados.

Al emitir reportes sobre sus actividades comerciales y sobre cómo identifica, evalúa y maneja sus impactos y riesgos, la compañía puede demostrar a sus grupos de interés clave que está operando en forma responsable y que posee un entendimiento cabal del impacto (tanto positivo como negativo) que provoca.

1.4 ¿CÓMO PUEDE AYUDARNOS EL REPORTE DE RSE EN LA GESTIÓN DEL RIESGO ESTRATÉGICO?



Uno de los objetivos de nuestros reportes es la gestión del riesgo interno. Por ejemplo, puede ser potencialmente peligroso para el valor de la marca el que un aspecto de nuestro negocio enfrente una cuestión social específica, mientras que los demás no. Esto puede causar un desequilibrio que sea percibido. Usamos los reportes como una herramienta para identificar desequilibrios percibidos, lo cual nos permite enfrentarlos.

Cooperative Group

De tanto en tanto, surge una controversia sobre el impacto que causan ciertas actividades comerciales en la sociedad. Cuando la controversia asciende a un cierto nivel, crece el nerviosismo entre los inversores acerca del riesgo que la controversia representa para su inversión. La percepción de un riesgo comercial entre los analistas de la City pueden influir en el sentimiento hacia las acciones, aun si el riesgo percibido no tiene fundamentos fácticos. En este caso, la controversia pasa a ser efectivamente un riesgo comercial, aun si no es capaz de afectar sensiblemente el desempeño comercial.

El mapeo de cuestiones de RSE y las percepciones de los grupos de interés permiten a una compañía ver dónde puede haber áreas que presenten un riesgo de reputación alto. Por ejemplo, una empresa fabricante de muebles que utiliza gran cantidad de madera puede comenzar a enfrentar un riesgo comercial si los inversores perciben que la empresa está dañando las regiones selváticas del mundo debido al desmonte de árboles para su uso como materia prima. Sin embargo, si la compañía ya es conciente de la naturaleza de las cuestiones a nivel jerárquico a través de su proceso de reporte de RSE, y posee medidas preestablecidas para asegurar la gestión del riesgo ambiental, puede utilizar el reporte de RSE para reafirmar la confianza de los inversores a través de una explicación fundada acerca de los problemas potenciales y la solución que ella posee para dichos problemas. Esto disminuirá el riesgo para el negocio a través de la reducción del riesgo al medio ambiente.

Mediante el reporte sobre áreas que pueden dar lugar a controversias y afectar así el sentimiento de los inversores, las compañías pueden crear una reputación de credibilidad y confianza que reducirá este riesgo. La revelación de información sobre hechos futuros puede presentar desafíos, en particular cuando puede traer aparejadas implicancias para la futura situación patrimonial y las operaciones del negocio.

Los enfoques de gestión del riesgo estratégico comúnmente fallan en incorporar efectivamente las oportunidades que presenta el reporte de RSE. Las definiciones de riesgo pueden ser demasiado restringidas, mientras que los responsables de la gestión de riesgo no están siempre familiarizados con lo que es la RSE o muchas veces no están involucrados en la estrategia de reporte de RSE de la compañía. Actualmente, se han zanjado en parte estos desafíos a través de un gobierno corporativo y procesos de RSE más eficaces y maduros. Es probable que el Análisis Operativo y Financiero y la Memoria de Directorio Ampliada formalicen los procesos de gestión e información de los riesgos no financieros.



¿Cómo...

...actúan las empresas en forma proactiva para acelerar las agendas?



C
Límite inferior
La organización revela las políticas y posición cuando le es solicitado y tanea la posición establecida adoptada por las asociaciones industriales y comerciales sobre cuestiones específicas.



B
Dentro de la zona
La organización hace aportes a los grupos de trabajo de las asociaciones industriales y comerciales sobre cuestiones de RSE e informa sobre su avance, de corresponder.



A
Límite superior
La organización modela activamente las agendas sobre cuestiones de RSE con muchas organizaciones e informa sobre su avance en forma regular.

¿Cuáles son nuestras obligaciones bajo la ley?

- ¿Cuáles son los requisitos legales más importantes en relación con el reporte de RSE?
- ¿Qué cambios se están produciendo en el escenario jurídico?

Este capítulo analiza la reciente introducción de legislación en materia de RSE y Balance Social en Argentina.

2.1 ¿CUÁLES SON LOS REQUISITOS LEGALES MÁS IMPORTANTES EN RELACIÓN CON EL REPORTE DE RSE?

La Ley 25.877 dedica su sección IV al tema del Balance Social. Actualmente está en debate el Art. 25 de la ley, el cual aún sin reglamentar, menciona la obligación de las empresas con más de 300 empleados a presentar su Memoria Social al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Por otro lado, a fines de 2005, los Senadores María L. Leguizamón y Jorge Capitanich, presentaron su propio Proyecto de Ley de Responsabilidad Social Empresaria.

El proyecto impulsa normas de transparencia y control del empresariado argentino o extranjero que actúa en el país. Así, propone reformar la ley 25.877, de Régimen Laboral, y exigir que ciertas compañías presenten un documento donde se detallen los resultados cuantitativos y cualitativos del cumplimiento de la Responsabilidad Social Empresaria.

Así, persigue que las empresas integren preocupaciones de índole social y ambiental en sus operaciones y en sus interacciones con los empleados, los accionistas, los inversores, los proveedores, los clientes y las comunidades en las que se encuentran inmersas.

Según se resume en el texto del proyecto "esta ley pretende dar respuesta a las exigencias de transparencia y ética en los negocios que la sociedad reclama de la empresa argentina".

La iniciativa fija el marco jurídico de la responsabilidad social empresaria al cual se deben ceñir las empresas nacionales o extranjeras que actúan en el país y establece normas de transparencia y control de las empresas con su público de relacionamiento. Este régimen debe ser cumplido en forma obligatoria por las empresas que, conforme al artículo 25 de la Ley de Régimen Laboral, "cuenten con más de 300 trabajadores deberán elaborar un balance social.

También están obligadas a hacerlo aquellas empresas o grupo de empresas que acudan a la financiación de los mercados financieros organizados. Asimismo, deberán contar con un balance social aquellas empresas o grupo de empresas que pretendan participar en licitaciones públicas u obtener créditos públicos". Así, "los balances sociales de las empresas descriptas en este inciso deberán ser validados por una auditoría social externa." Para el resto de las empresas su aplicación es voluntaria.

El Ministerio de Salud y Ambiente de la Nación, a través de la Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable, será la autoridad de aplicación de lo establecido en la ley. Según se define en la iniciativa, las empresas podrán obtener la certificación de responsabilidad social cuando "su accionar se ajuste a las especificaciones que se establezcan por una norma aprobada por entidades de normalización acreditadas oficialmente, tengan declarado formalmente su código de conducta, se haya verificado su cumplimiento y no hayan incurrido en alguna causa de exclusión de la certificación".

Esta certificación de responsabilidad social otorgará el derecho a la empresa que la haya obtenido a utilizar públicamente el distintivo de "Socialmente Responsable" con la identificación de la marca de la entidad que haya extendido la certificación.

Se establece también que el balance social de las empresas o grupo de empresas se hará público con el balance y memorias anuales con igual tratamiento, transparencia y difusión que el balance económico del ejercicio.

2.2 ¿QUÉ CAMBIOS SE ESTÁN PRODUCIENDO EN EL ESCENARIO JURÍDICO?

SustainAbility, una consultora estratégica y grupo de investigación, argumenta en "The Changing Landscape of Liability" (lit., Cambios en el Ambito de la Responsabilidad) de 2004, que la frontera entre los requisitos legales y no legales es cada vez más difusa a medida que los temas de RSE están siendo cada vez más receptados por los tribunales, y la amenaza de juicios promueve la adopción de medidas tendientes a reducir el riesgo de litigios. El equipo de SustainAbility señala las tendencias detrás de este fenómeno, como por ejemplo:

- el viraje en el accionar de las ONG, que pasaron de atacar la legislación a explotarla
- los cambios en los valores de la sociedad, que impulsan la continua sanción de legislación restrictiva
- la internalización de los costos ambientales (tales como la emisión de anhídrido carbónico)
- el aumento en la cantidad de acciones de clase en los Estados Unidos

Otro de los hitos de esta tendencia es el requisito de la MDA bajo el cual se exige a las compañías informar acerca de las principales tendencias y factores subyacentes al desarrollo, desempeño y situación de una entidad durante el ejercicio económico..., y aquellos que pueden afectar su futuro desarrollo, desempeño y situación. Muchos críticos consideran que su estilo no prescriptivo implica que será lo suficientemente flexible para contemplar las distintas necesidades de las empresas y grupos de inversión.

Tabla
2

INTRODUCCIÓN A MDA

	Reporte de RSE	Memoria de Directorio Ampliada
Origen	Evolucionó a partir del reporte de MESS luego de varias controversias en materia de responsabilidad	Directiva de Modernización Europea
Fecha de entrada en vigencia	no existe fecha legal	Para ejercicios económicos iniciados a partir del 1° de abril de 2005
Requisito aplicable a	Opción de ejercer mejores prácticas – cualquier compañía	Sociedades grandes y medianas
Objetivo principal	Dar certeza a los grupos de interés clave acerca de las medidas comerciales adoptadas en relación con las responsabilidades sociales y ambientales	Asistir a los accionistas en su evaluación de las estrategias adoptadas por la empresa mediante el examen de su desempeño y la situación del negocio al cierre del ejercicio
Responsabilidad por el alcance y contenido	Informes voluntarios – no existe responsabilidad jurídica. Muchos incluyen información provista a los entes regulatorios, por lo cual la responsabilidad recae en los Directores.	Directores
Requisitos clave	Demostrar que la compañía comprende y gestiona su impacto social y ambiental. La comprensión de dicho impacto puede estar basada en una diversidad de enfoques, desde la gestión de riesgo hasta el aporte de valor social y ambiental.	Brindar a los accionistas un análisis del desarrollo y desempeño del negocio y su situación al cierre del ejercicio. Incluye los principales riesgos e incertidumbres que enfrenta la compañía.
Audiencia crítica	Generalmente son los líderes de opinión. Para muchas compañías, la audiencia crítica son las personas que realmente influyen en el éxito comercial.	Accionistas

Hemos identificado una serie de características de las sociedades que están bien posicionadas en cuanto al cumplimiento de los requisitos en materia de AOF (Análisis Operativo Financiero). Estas tienden a ser compañías que:

- han identificado las cuestiones sociales y ambientales que con mayor grado de certeza podrían afectar su desempeño comercial (ya sea en forma positiva o negativa),
- han implementado sistemas para medir tales cuestiones,
- poseen sólidos procedimientos de auditoría y control interno para validación de los datos sobre desempeño, y
- cuentan con experiencia en informar su desempeño a audiencias externas.



¿Cómo...

...están

abordando las empresas los nuevos requisitos en materia de reporte?



Un reporte de RSE interno y externo limitado significa que la compañía carece de los procesos necesarios para satisfacer los requisitos mínimos obligatorios.



El reporte de RSE sirve como base para recabar datos sobre desempeño a los fines de la emisión de los informes obligatorios, pero sólo abarca aquellos aspectos que están cubiertos por la auditoría interna.



La compañía informa con confianza los riesgos comerciales y las medidas correctivas pertinentes como corolario de la implantación de procesos de auditoría interna eficaces y sólidos.

¿Qué asuntos son importantes para las personas que realmente influyen en nuestros negocios?

- ¿Comprendemos las necesidades y expectativas de los grupos de interés que son importantes para nuestra empresa?
- ¿El reporte de RSE debe estar gobernado por el benchmarking?
- ¿Los esfuerzos de reporte de RSE deben estar gobernados por nuestra capacidad de influir en el resultado de cuestiones clave?
- ¿El reporte de RSE debe estar gobernado por las expectativas de nuestro sector comercial / industrial?
- ¿Nuestros esfuerzos de comunicación deben estar gobernados por las cuestiones de sustentabilidad a nivel mundial?
- ¿El reporte de RSE debe estar gobernado por la comunidad inversora?

La estrategia de reporte de RSE ofrece a las compañías la oportunidad de comprender e interactuar con aquellos que efectivamente ejercen influencia sobre sus negocios. En consecuencia, comprender quiénes son los grupos de interés vinculados a su empresa y qué asuntos son importantes para ellos constituye un elemento vital en cualquier estrategia de reporte de RSE eficaz.

3.1 ¿COMPRENDEMOS LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS GRUPOS DE INTERÉS IMPORTANTES?

Definimos a los grupos de interés como las personas que ejercen influencia efectiva sobre el negocio (Cuadro 2). Una vez que una compañía ha decidido quiénes son realmente los grupos de interés que se vinculan con ella, debe comprender cuáles son los intereses de dichos grupos. El mapeo de los intereses de los grupos de interés en una matriz que tenga como ejes a los grupos de interés y las cuestiones que les importan es una buena forma de priorizar el foco de la estrategia de reporte de RSE de las compañías (Figura 2).

El mapeo debe ser efectuado por un grupo interdisciplinario que comprenda áreas tales como recursos humanos, marketing, estrategia, producción / operaciones, compras, etc., y no sólo por el equipo de RSE. El ejercicio en sí es de gran valor a los fines de intercambiar posiciones y percepciones entre las distintas funciones empresariales, y debe ser visto como una oportunidad de aprendizaje para la organización.

La matriz debe ser verificada a través de consultas en forma interna y externa. Esto es importante por tres razones:

- para asegurarse de que los grupos de interés están efectivamente interesados en las cuestiones identificadas
- para comprender cuán eficaz es el reporte de RSE a los fines de abordar problemáticas
- para identificar incongruencias entre el desempeño real de la compañía y las percepciones de los grupos de interés sobre dicho desempeño.

Cuadro 2

Una aclaración sobre la expresión "grupos de interés"

Business in the Community define a los grupos de interés como aquellos que afectan o son afectados por las actividades de una compañía. Pueden incluir a los accionistas, clientes y consumidores, empleados, sindicatos, socios comerciales, prestamistas y aseguradoras, inversores y analistas, expertos del sector o la industria, el gobierno, entidades regulatorias, comunidades huéspedes, ONGs locales e internacionales, medios de comunicación y proveedores.

En el desarrollo de una estrategia de reporte de RSE eficaz, las compañías deben pensar en establecer un límite en torno a este término, definiendo qué grupos de interés son significativos para sus negocios, sus operaciones en general y su influencia.

Las compañías seleccionan distintas alternativas respecto del alcance de responsabilidad que aceptan y por ende el grado de influencia que le asignan a los distintos grupos de interés. Las compañías también deciden contra qué criterios evalúan el carácter representativo que se arroja un grupo de interés.

A los fines de esta Guía y en el contexto del reporte de RSE, definimos a un grupo de interés como alguien con un interés en el negocio que es lo suficientemente fuerte como para considerar plausible y razonablemente que podría afectar a través de sus actos a la empresa, su entorno o su capacidad de operar. Este enfoque apunta en particular al aspecto del riesgo.

El último punto es crítico. El diálogo puede revelar que un área a la cual la compañía le ha dedicado una importante cantidad de recursos a los fines de su información es de poco o ningún interés para nadie. En este caso, el reporte puede resultar innecesario. También puede revelar áreas en las que la compañía ha realizado cambios operativos destinados a abordar aquellos temas que a su juicio son importantes para un determinado grupo de interés, cuando en realidad lo que el grupo de interés quería era sólo una mayor regularidad en la comunicación. El diálogo ayudará a la compañía a focalizar mejor su reporte, tornándolo más eficaz y eficiente.

Figura
2

Matriz de cuestiones sensibles para los grupos de interés diseñada por Camelot (Operadora de la Lotería Nacional del Reino Unido)

Prioridades	Accionistas	Jugadores y ganadores	Empleados	Minoristas	Proveedores y Socios	Comunidades Locales	Entidades Gubernamentales	Grupos de Interés Público
Maximizar rendimiento en pos de causas justas	●	●	●	●		●	●	●
Jugar y Ganar / experiencia de los clientes	●	●	●	●				●
Responsabilidad en juegos de azar	●	●		●	●		●	●
Valorar a nuestra gente	●		●			●	●	
Inversión en las comunidades	●		●		●	●		●
Nuestro futuro / política pública	●	●	●		●	●	●	●
Asociación con minoristas	●	●	●	●	●	●	●	●
Contratación de la cadena de suministros	●			●	●			
Impacto ambiental		●	●		●	●		●

● Cuestiones prioritarias para los grupos de interés

3.2 ¿EL REPORTE DE RSE DEBE ESTAR GOBERNADO POR EL BENCHMARKING?

3.2.1 El benchmarking y las redes de RSE

Las empresas líderes han trabajado con redes comerciales y ONGs para saber cómo están abordando otras compañías el reporte de RSE. Estas redes y ONGs ayudan a las compañías a comprender cuáles son las prácticas generalmente aceptadas en todos los sectores industriales, pero no definen necesariamente cuáles son las mejores prácticas. Las mejores prácticas en materia de reporte, al igual que en otras áreas, se establecen "empujando las fronteras" de lo que constituyen las prácticas generalmente aceptadas. Las mejores prácticas cambian periódicamente a medida de las distintas empresas fijan nuevos patrones sobre aspectos específicos de los reportes.

Asimismo, las redes de RSE y ONGs que ayudan en el benchmarking no siempre están cerca de los ámbitos de toma de decisiones estratégicas dentro de las compañías ni son capaces de ejercer influencia en sus mercados.

Las compañías deben reconocer, sin embargo, que las redes de RSE y ONGs juegan un valioso papel como "voceros" de aquellos sectores de la sociedad que son fuertemente afectados por las decisiones de las grandes corporaciones pero carecen de una voz homogénea.

Las compañías deben por ende tomar en cuenta los recursos de las redes de RSE y las ONGs sobre benchmarking al decidir sobre sus estrategias de reporte, en particular porque éstas han sido útiles en hacer que las compañías reconozcan la influencia que tienen algunas de las cuestiones ambientales y sociales sobre su potencial de crecimiento y rentabilidad. Pero las compañías no deben depender exclusivamente del asesoramiento o los recursos de estas entidades al decidir qué y cómo informar.



¿Cómo...

...identifican e informan las empresas los asuntos de carácter significativo?



La información que se suministra es la que la organización quiere que los grupos de interés sepan. No existen procesos para que los grupos de interés participen de los asuntos vinculados a RSE.



La información que se suministra es la que las organizaciones consideran que es importante. La participación es ad-hoc pero brinda una base para el reporte de ciertas cuestiones clave.



La participación trae como consecuencia la identificación de cuestiones. Estas son evaluadas rigurosamente en función de su impacto potencial en el negocio. Se revelan los costos y beneficios de las cuestiones significativas.

3.3 ¿LOS ESFUERZOS DE REPORTE DE RSE DEBEN ESTAR GOBERNADOS POR NUESTRA CAPACIDAD DE INFLUIR EN EL RESULTADO DE CUESTIONES CLAVE?

En los primeros días del reporte de RSE, las compañías tendían a responder, en algunas ocasiones en forma defensiva, a los conflictos presentados por las ONGs y grupos de protesta influyentes. Sin embargo, hoy en día las compañías líderes están comenzando a identificar aquellas cuestiones en las que pueden tomar la iniciativa y hacer una diferencia positiva yendo bastante más allá de lo que la sociedad en general esperaría. Por ejemplo, la Iniciativa de Transparencia en las Industrias Extractivas (Extractive Industries Transparency Initiative, EITI) fue lanzada por un consorcio de empresas energéticas internacionales con el fin de incrementar el nivel de comunicación entre las compañías miembro acerca de la distribución de las regalías e impuestos que pagan a los gobiernos de los países huéspedes. Se piensa que los gobiernos de algunos países menos desarrollados no distribuyen los ingresos que reciben en forma justa entre sus ciudadanos. Esta iniciativa fue lanzada unilateralmente por varias de las compañías líderes, sin que exista ningún requisito de parte de los organismos regulatorios nacionales o internacionales.

En este caso, las empresas en cuestión han decidido ir más allá de las expectativas generales en un área en la que su inversión (o el riesgo de pérdida de sus ingresos) es pequeño en comparación con su impacto positivo neto en la sociedad. Sin embargo, es fácil apreciar cómo podría esta posición influirle a la empresa una posición fuerte en sus mercados en el largo plazo, y brindar los cimientos para una rentabilidad sostenida mediante el cambio de la dinámica del mercado en sí mismo.

Para una compañía en la cual el reporte de RSE es nuevo, este tipo de intervención en la dinámica del mercado podría parecer demasiado riesgosa. La mayoría de las compañías deciden que es mejor emitir una declaración de políticas generales sobre todas las cuestiones más importantes establecidas por las redes de RSE y benchmarking durante un par de años antes de decidir realizar algo más ambicioso. Pero si los recursos para los reportes son limitados, en ciertas ocasiones resulta justificado asignar todos esos recursos a los fines de informar sobre un pequeño número de cuestiones respecto de las cuales la compañía puede ocasionar un impacto significativo que, en comparación, sea mayor al impacto de producir un reporte de RSE amplio que cubra un vasto espectro de cuestiones.

Cuadro 3

CUESTIONES DE SUSTENTABILIDAD A NIVEL MUNDIAL

La agenda del desarrollo sustentable ha surgido en gran medida como resultado de las preocupaciones en torno a las cuestiones ambientales y sociales más importantes que enfrenta el planeta. Existen varios puntos de referencia para definir estas cuestiones, tales como los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

WEB www.un.org/millenniumgoals/

Estos objetivos son:

- erradicar la pobreza extrema y el hambre
- lograr la enseñanza primaria universal
- promover la igualdad de los géneros y la autonomía de la mujer
- reducir la mortalidad infantil
- mejorar la salud materna
- combatir el VIH sida, el paludismo y otras enfermedades
- garantizar la sustentabilidad del medio ambiente
- fomentar una asociación mundial para el desarrollo

3.4 ¿EL REPORTE DE RSE DEBE ESTAR GOBERNADO POR LAS EXPECTATIVAS DE NUESTRO SECTOR COMERCIAL / INDUSTRIAL?

La mayoría de las compañías utiliza el benchmarking como una herramienta clave en la etapa inicial del desarrollo de una estrategia de reporte. Esto comúnmente implica observar lo que están haciendo otras compañías del sector – quiénes consideran que son las audiencias clave, qué cosas son importantes a juicio de estas audiencias, etc.

Este es un buen primer paso. Las compañías deben tomar en cuenta en cierta medida las expectativas generales dentro de su sector, en particular cuando existe una iniciativa abarcativa de todo el sector tendiente a enfrentar una cuestión que requiere acción colectiva (tal como la EITI). Pero las compañías deben reconocer que el benchmarking con sus pares no las ayuda necesariamente a identificar cómo utilizar su programa de RSE para apoyar sus esfuerzos en pos de ganar ventaja competitiva, y es poco probable que refleje en toda su extensión el carácter del negocio en cuestión (ver el punto 3.3 anterior).

3.5 ¿NUESTROS ESFUERZOS DE COMUNICACIÓN DEBEN ESTAR GOBERNADOS POR LAS CUESTIONES DE SUSTENTABILIDAD A NIVEL MUNDIAL?

Esta es una pregunta que se hacen más comúnmente las ONGs mundiales que los ejecutivos de las empresas. Pero dado que actualmente la atención de los medios de comunicación está centrada en la pobreza y el pago de la deuda, es posible que esta pregunta se torne más común en los próximos dos o tres años.

La respuesta parece depender en gran medida del sector industrial.

Algunas compañías líderes han comenzado a desarrollar posiciones sobre una cuestión de "sustentabilidad" específica propia de su sector, y sus reportes de RSE demuestran la existencia de grandes avances en la materia (Cuadro 3). Por ejemplo, Anglo American sobre protección de VIH en trabajadores migrantes, Thames Water sobre el rol del sector privado en el suministro de agua en los países en vías de desarrollo, BP sobre el cambio climático. Estos son ejemplos de compañías que han hecho fuertemente lobby a nivel internacional y lo han respaldado con actos concretos para cambiar cosas que otros, como por ejemplo los gobiernos huéspedes, aún no han sido capaces de enfrentar.

Tabla
3

El término "inversores" comprende un grupo de personas con necesidades diferentes:

Tipo de Inversor	Expectativas en materia de RSE
Inversores privados pasivos	Generalmente sin demasiado interés.
Inversores privados activos	En general, buscan información sobre cuestiones de interés propias para cada uno. Esto resulta importante si una organización moviliza a un gran grupo que posee puntos de vista comunes. En ocasiones un inversor más elocuente puede tener una influencia mayor, en especial si existe insatisfacción general respecto del desempeño o los dividendos.
Gerentes de fondos pasivos	Miran cuestiones muy básicas; generalmente están satisfechos en tanto exista un informe, pero no lo examinan.
Gerentes de fondos activos	En términos generales son escépticos en cuanto al valor del Reporte de RSE. Pero varios de ellos están viéndose cada vez más influidos por sus colegas de ISR (si existen dentro de la organización). Pero confían en gran medida en estos colegas de ISR para interpretar el informe y por ende están todavía lejos de integrar adecuadamente las consideraciones sobre ISR con otros factores que afectan en las decisiones de inversión.
Inversores y analistas de ISR	Este grupo es ciertamente una audiencia objetivo clave. Pero se encuentra comúnmente dividida en grupos que poseen principios o valores diferentes. Algunos analistas de ISR tienen una posición ética, y consideran que el defender ciertos principios éticos es tan importante que amerita que los inversores deban aceptar rendimientos de corto plazo no deslumbrantes. Otros analistas consideran que el invertir en las acciones de compañías que comprenden cabalmente su responsabilidad empresarial debe reportar rendimientos mayores al promedio del mercado a niveles de riesgo inferiores. Estas dos filosofías son opuestas y se cree que los gerentes de fondos de ISR deben trabajar esforzadamente para conciliar estas diferencias en sus equipos. La tendencia, sin embargo, consiste en otorgar la mayoría de los nuevos mandatos de inversión a aquellos gerentes de fondos que pueden integrar las consideraciones sobre ISR junto con el proceso general de toma de decisiones de inversión sin sacrificar el desempeño a corto plazo.

3.6 ¿NUESTRO REPORTE DE RSE DEBE ESTAR GOBERNADO POR LA COMUNIDAD INVERSORA?

Los inversores son una audiencia clave para el reporte de RSE de cualquier sociedad de capital abierto. Todo aquello que afecte los ingresos o el valor de los activos de un negocio es naturalmente de interés para ellos. En los últimos años ha habido un aumento importante en la cantidad y magnitud de los fondos de Inversión Socialmente Responsable (ISR), que seleccionan las acciones en parte en base a ciertos criterios de responsabilidad.

Existen muchas definiciones diferentes de lo que es un "Fondo ISR", demasiado complejas para analizarlas en este trabajo. En 2003, se estimaba que los fondos ISR europeos bajo administración ascendían a 34.000 millones de Euros según la definición más restrictiva, y a 336.000 millones de Euros según la más amplia. El crecimiento de estos fondos y los equipos de análisis que brindan información de ISR a la comunidad inversora más amplia, demuestra que las prácticas responsables son atractivas para los inversores, y ello sugiere que estas prácticas pueden mejorar el valor para los accionistas. Los inversores profesionales tienen un apetito de información insaciable que apunta a los riesgos y oportunidades que puede enfrentar un negocio en el futuro.

RSE. Sin embargo, no resulta tan fácil saber qué es exactamente lo que buscan los inversores en los reportes de RSE. Esto se debe a que las herramientas y técnicas de análisis de los líderes en este ámbito los analistas y fondos ISR están todavía en una etapa de desarrollo inicial. Por el momento, el grupo de interés denominado "inversores" se encuentra algo fragmentado, de modo que es difícil comprender cuál es la mejor forma de informar a este grupo. La Tabla 3 anterior brinda a grandes rasgos una orientación sobre los tipos de variantes que se encuentran dentro de la comunidad que invierte en una compañía típica.

En este entorno de inversión, es sensato que una compañía se asegure de revelar sus políticas, prácticas y desempeño en materia de



¿Cómo...

...están las compañías alineándose a las metas de desarrollo sustentable?



La compañía no participa de debates sobre sustentabilidad y no da a conocer su posición sobre las cuestiones de sustentabilidad que son importantes para su negocio.



La compañía realiza activas gestiones de lobby sobre cuestiones de sustentabilidad específicas para respaldar su estrategia comercial e informa sobre estas posiciones a las audiencias externas.



La compañía comprende su aporte al desarrollo sustentable y ha informado sus posiciones específicas a fin de aportar valor a la sociedad y al negocio.

¿Qué cosas informamos?

- ¿Cómo desarrollamos un enfoque que sea adecuado para nuestro negocio?
- ¿Debemos concentrarnos en un espectro de temas amplio o restringido?
- ¿Debemos explicar el proceso que empleamos para determinar qué cuestiones son importantes?
- ¿Cómo decidimos cuál es el nivel adecuado de agregación de datos?
- ¿Cómo se articula el reporte de RSE con las demás comunicaciones de la compañía?
- ¿Qué medios debemos usar?
- ¿Qué estándares / pautas debemos seguir?

El desarrollo y la implementación de una estrategia de reporte adecuada puede ser un desafío, en el que muchas compañías frecuentemente tienen éxito mediante prueba y error, buscando activamente el feedback de los destinatarios de las comunicaciones a fin de comprender su eficacia en el tratamiento de las necesidades y problemáticas. Hasta aquí, la guía ha delineado el rol que puede tener el reporte como sustento de la estrategia comercial, y el contenido del reporte debe comunicarse teniendo una cabal comprensión de aquellos grupos de interés que tienen influencia en el logro de esta estrategia. Este capítulo considera algunas de las cuestiones prácticas, explorando cómo podría afectar la naturaleza de su negocio su estrategia de reporte y cómo decidir qué cuestiones informar.

4.1 ¿CÓMO DESARROLLAMOS UN ENFOQUE QUE SEA ADECUADO PARA NUESTRO NEGOCIO?

Las decisiones de estas variables son demasiado numerosas como para enumerarlas en esta guía. A título ilustrativo, en la Tabla 4 se incluyen algunas variables clave junto con las cuestiones a considerar en la elaboración de sus reportes de RSE.



El feedback del reporte de Sustentabilidad de BP para 2003 resaltó la necesidad de trabajar más en la accesibilidad del contenido del reporte, y en ese sentido de hacer que el reporte tenga más difusión y que su contenido sea más adecuado a una audiencia mayor. En respuesta, BP decidió producir dos versiones de su reporte: una versión completa para las audiencias especialistas interesadas en responsabilidad social empresarial (RSE) y una versión abreviada para difusión general, incluyendo textos de la versión abreviada en varios idiomas.

BP actualmente informa su desempeño de sustentabilidad en tres niveles: a nivel de grupo, de países seleccionados y de sitios ambientales locales seleccionados. Con una amplia gama de operaciones y alcance de actividades, BP tiene claro que sus necesidades de reporte deben ser adecuadas para distintas audiencias. Para ello, BP produce informes por país en forma impresa y electrónica para diversos lugares en donde actúa, brindando información más específica a nivel operativo dentro de un contexto local.

BP plc

4.2 ¿Debemos concentrarnos en un espectro de temas amplio o restringido?

Dado que algunas compañías vienen emitiendo reportes desde hace varios años, hoy en día sabemos más sobre la curva de aprendizaje. Muchas compañías comenzaron informando en términos generales sobre un amplio espectro de cuestiones. Pero algunas compañías líderes en reporte de RSE están dirigiendo mayores esfuerzos a informar en forma más profunda sobre un espectro más limitado de cuestiones: aquellas que tienen mayores posibilidades de afectar su desempeño comercial.



EDF Energy se creó en 2003 como resultado de una serie de adquisiciones. Debido a nuestro enfoque orientado hacia la gestión del desempeño, limitamos nuestros reportes a aquellas pocas medidas vitales que describen la consecución de nuestros Anhelos. Vemos que existe una clara conexión entre nuestro desempeño comercial y el reporte de RSE; de hecho nuestro Reporte de Desempeño y nuestro reporte de RSE son idénticos. Cuando emprendimos la recolección de datos para nuestro último Reporte de Desempeño analizamos los reportes de RSE de nuestras compañías predecesoras y para cada medida hicimos una pregunta simple: "¿La consideración de este aspecto será útil para demostrar la consecución de nuestros Anhelos?" Al hacerlo pudimos reducir a la mitad el número de medidas informadas y producir un reporte claramente focalizado en nuestros Anhelos.

EDF Energy

Tabla
4

PIENSE QUÉ ES LO CORRECTO PARA SU NEGOCIO

Pregunta	Cuestiones a considerar
¿Desarrollamos operaciones comerciales disímiles u homogéneas?	Si Ud. desarrolla operaciones disímiles o tiene una gama de productos y servicios amplia, deberá considerar si un único reporte habrá de representar adecuadamente las necesidades de todos los grupos de interés que pueden influir en las respectivas partes del negocio. Algunas compañías optan por producir reportes adicionales sobre las distintas unidades de negocio, especialmente en aquellos casos en que la reputación de la compañía en un área puede sufrir el impacto de sus actividades en otra. Las compañías con un grupos de interés heterogéneos puede optar por adaptar ciertos elementos de sus informes a los distintos grupos, en especial cuando desean mantener focalizado el contenido que resulta de relevancia para los grupos de interés.
¿Nuestras cadenas de suministro son largas y complejas o simples?	Las distintas divisiones de una compañía verticalmente integrada con una larga cadena de suministro pueden querer emitir reportes separados y en modalidades diferentes dirigidos a los distintos grupos de interés a lo largo de la cadena, en especial cuando éstos tienen distintos intereses o preocupaciones. Por ejemplo, un reporte a nivel del grupo producido en Buenos Aires puede tener poca relevancia para un líder de la comunidad aborigen en Bolivia. Por el contrario, si la cadena de suministro es corta, un único reporte puede resultar más apropiado.
¿Tenemos un perfil alto ante los consumidores?	Las compañías que poseen marcas de consumo fuertes probablemente deseen emplear su reporte de RSE para respaldar sus marcas. Esto puede implicar que los reportes de RSE se emitan en una forma comprensible para los consumidores o tiendan a emitir comunicaciones que apunten a sus intereses, por ejemplo sobre cuestiones relativas a la seguridad de los productos, empleo de la ética en la obtención de fuentes de recursos, etc.
¿Tenemos presencia en un gran número de mercados o contamos con gran dispersión geográfica?	Las compañías que operan en muchos mercados o geografías tienden a producir reportes breves a nivel del grupo que se concentran en la aplicación de las políticas, y a delegar el reporte a las divisiones y unidades operativas. Sin embargo, ello puede implicar que deban asignarse pautas claras y recursos a las divisiones a fin de respaldar este proceso.
¿Actuamos dentro de una industria altamente regulada?	Las compañías que operan en industrias altamente reguladas están familiarizadas con niveles de información importantes. Sin embargo, dicha información puede alimentar la preocupación del público, lo cual a su vez puede derivar en la sanción de normas más restrictivas. El reporte de RSE brinda la oportunidad de profundizar la conciencia sobre un tema y sobre cómo se lo está abordando.
¿Actuamos en una industria altamente competitiva?	Las compañías que operan en industrias altamente competitivas tratarán de encontrar nuevas formas de diferenciar sus productos y servicios y de fortalecer las relaciones con sus clientes y proveedores. El reporte de RSE puede tener un rol importante en la consecución de estos objetivos (ver Capítulo 1).
¿Actuamos en una industria que posee gran escasez de recursos?	El reporte de RSE puede ser utilizado para comunicar los desafíos que enfrenta una compañía y para apelar a posibles soluciones. Las compañías en industrias que enfrentan escasez de recursos pueden optar por emplear el reporte de RSE para invitar a sus grupos de interés a participar en la búsqueda de soluciones innovadoras para los problemas.



¿Cómo...

... informan las compañías de un modo que resulte adecuado para sus negocios?



C
Límite inferior
La compañía tiene un mismo estilo de información para todos los tipos de reportes. No ha considerado las necesidades únicas y diversas de aquellos que influyen en su negocio.



B
Dentro de la zona
La compañía ha adecuado ciertos aspectos de sus reportes para adaptarlos a la estructura de su negocio y satisface las necesidades de sus principales grupos de interés.



A
Límite superior
La compañía ha considerado la estructura y naturaleza de su negocio y ha desarrollado una estrategia que contempla las necesidades de todos sus grupos de interés.

Las compañías que se encuentran en una etapa inicial de reporte deben arrojar su red en forma bastante amplia sobre el número de áreas a cubrir. Pero en esta etapa inicial normalmente es aconsejable ser conservador en cuanto a los compromisos asumidos. Si los informes iniciales van acompañados de un diálogo adecuado con los grupos de interés importantes, entonces este diálogo ayudará a la compañía a comprender cuáles son las principales áreas a cubrir, y quiénes son los grupos de interés realmente importantes. La compañía luego puede pasar a la etapa siguiente: informar sobre aquellas cuestiones que razonablemente pueden tener impacto sobre el desempeño comercial. Ello puede hacer que se reporte sobre un espectro de cuestiones más acotado que en los reportes iniciales.

4.3 ¿DEBEMOS EXPLICAR EL PROCESO QUE EMPLEAMOS PARA DETERMINAR QUÉ CUESTIONES SON IMPORTANTES?

El reporte de RSE ha evolucionado sin un marco legislativo claro. Existen pautas globales, tales como la Global Reporting Initiative y la AA 1000, que constituyen patrones ampliamente aceptados como los principales benchmarks, pero que continúan siendo desarrollados y mejorados bajo el principio de "aprender haciendo".

A falta de un patrón, los lectores sofisticados de reportes de RSE están comenzando a preguntarse "¿Por qué me están diciendo todo esto? ¿Qué es lo que realmente necesito saber? Ellos conocen su negocio mejor que yo - ¿cómo sé si me están informando acerca las cosas que realmente me afectan?" Con el objeto de contestar a estas preguntas, las compañías líderes en reporte de RSE están comenzando a revelar el proceso mediante el cual se ha decidido la estructura y el contenido del reporte. BP

describe los criterios empleados para priorizar las cuestiones a incluir en el reporte principal, entre las cuales se incluyen el nivel de preocupación externa y el posible impacto sobre la capacidad del Grupo de aplicar su estrategia (Figura 3). El reporte de RSE es manejado como parte de un proceso de reporte integrado que abarca al Grupo en su totalidad y que involucra todos los procesos de reporte público.

El explicar el proceso de reporte tiene gran valor, debido a que con el tiempo servirá de fundamento para los esfuerzos por reducir la dimensión de los reportes y permitirles a las compañías concentrarse en las cuestiones que son realmente importantes.

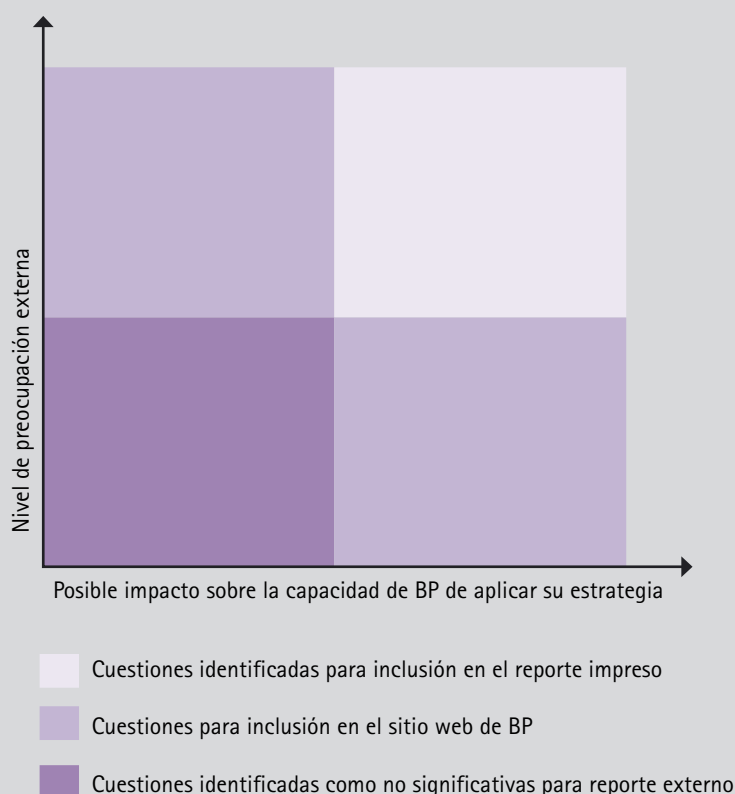
4.4 ¿Cómo decidimos cuál es el nivel adecuado de agregación de datos?

Es importante determinar qué nivel de agregación de datos es adecuado para las actividades comerciales y para las audiencias clave a los fines del reporte. La agregación puede dar lugar a la dilución del valor de los datos para muchas audiencias. Si no se administra en forma adecuada puede enmascarar áreas en las que la compañía tiene un desempeño sólido (lo cual puede ser una oportunidad perdida) o áreas en las que su desempeño no es tan bueno (pudiendo poner en riesgo su credibilidad).

Sin embargo, demasiada desagregación puede empañar al lector con datos y empañar lo que podría ser una imagen inteligible acerca del desempeño de la compañía.

En general, el nivel adecuado de agregación debe determinarse a través de consultas con los grupos de interés clave. También es importante poner la información sobre desempeño en el contexto de las actividades comerciales y los impactos que éstas producen. Los líderes en reporte de RSE agregan algunos datos e informan otros datos en forma local, según cuál sea su contexto.

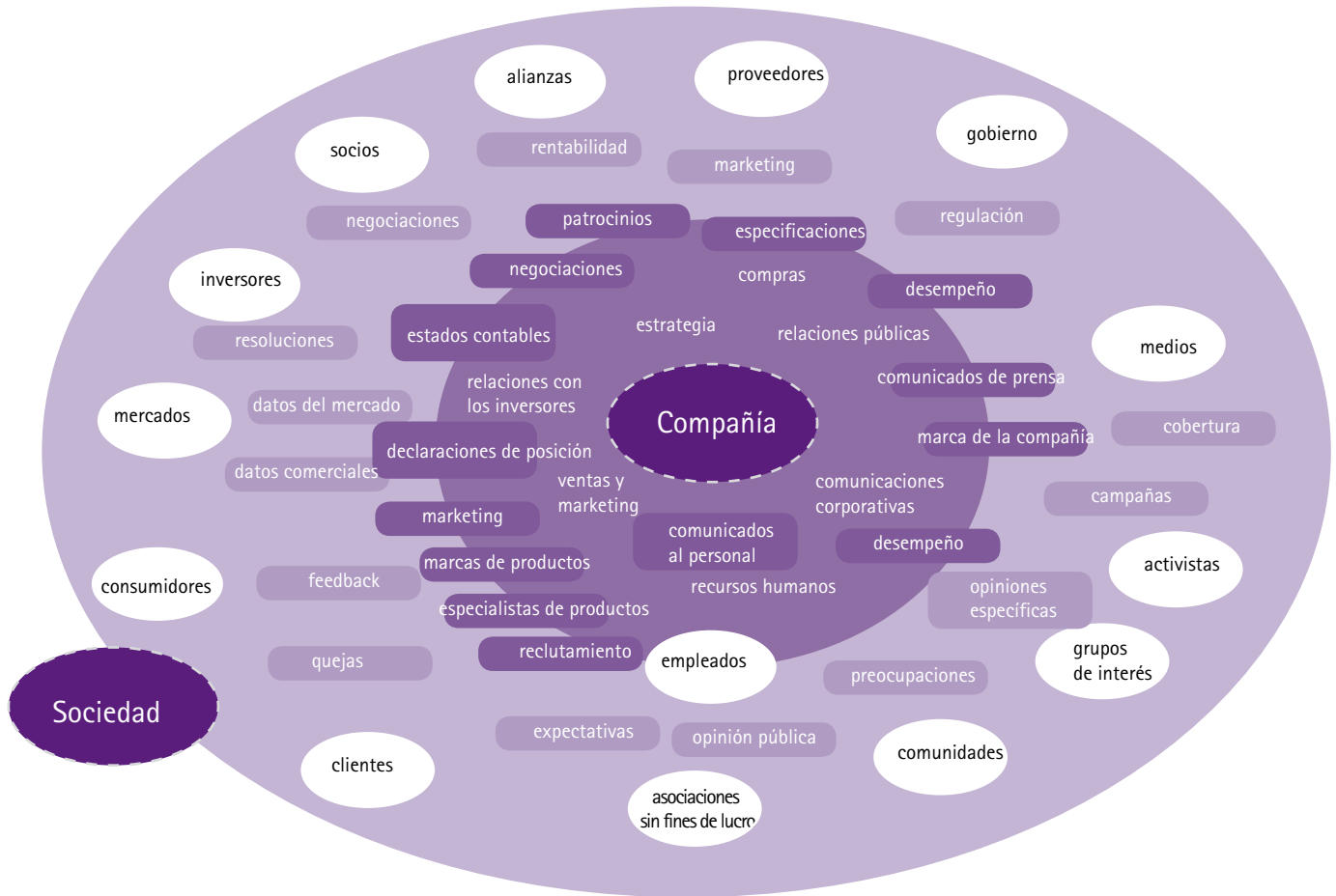
FIGURA 3: BP PRIORIZA LAS CUESTIONES A INCLUIR EN SU REPORTE EMPLEANDO EL NIVEL DE PREOCUPACIÓN EXTERNA Y SU POSIBLE IMPACTO EN LA APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL DEL GRUPO



Fuente: BP

1. Ver www.globalreporting.org
2. Ver www.accountability.org.uk

FIGURA 4: EL ROL DEL REPORTE DE RSE EN LAS COMUNICACIONES CORPORATIVAS



4.5 ¿CÓMO SE ARTICULA EL REPORTE DE RSE CON LAS DEMÁS COMUNICACIONES DE LA COMPAÑÍA?

La comunicación es el fluido vital de las sociedades. Define cómo se conduce un negocio e informa la toma de decisiones en cada nivel dentro de la compañía y entre ésta y sus grupos de interés (Figura 4). Casi todas las funciones dentro del negocio tienen un rol en las comunicaciones,

pero existe una serie de funciones que juegan un papel preponderante, entre ellas las relaciones públicas, comunicaciones corporativas, relaciones con los inversores, ventas y marketing, compras y recursos humanos.

El reporte de RSE alcanza a muchas de estas funciones, y según la naturaleza de los negocios éstas pueden tener un rol mayor o menor. Esto se puede examinar en términos de comunicaciones internas y comunicaciones externas.

? ¿Cómo...
...alinean las compañías el reporte con sus demás comunicaciones?

C Límite inferior
No existe integración del reporte de RSE con las demás comunicaciones de la compañía, excepto una mención ocasional en la memoria anual y en el sitio web.

B Dentro de la zona
El reporte de RSE es la herramienta principal para comunicar el desempeño de RSE. Las políticas y el desempeño en materia de RSE se incluyen en otras comunicaciones.

A Límite superior
El reporte de RSE es una de las muchas herramientas para comunicar el desempeño en materia de RSE. Existe una clara referenciación cruzada e integración con las demás comunicaciones.

Tabla
5

El término “inversores” comprende un grupo de personas con necesidades diferentes:

Comunicación interna efectiva	Métodos de comunicación interna
• motivar al personal a implementar la RSE	• Boletines informativos
• Ganar aceptación para los planes de RSE	• Intranet
• Explicar la política y sistema de RSE	• Reuniones de personal
• Asegurar la comprensión de los roles y responsabilidades de RSE	• Pizarras de anuncios
• Demostrar el compromiso de la gerencia de primera línea hacia la RSE	• De persona a persona
• Supervisar y evaluar el cumplimiento de la RSE	
• Identificar áreas a mejorar	

4.5.1 Comunicaciones internas

Las comunicaciones internas dentro de las compañías satisfacen un amplio espectro de necesidades, y se las aborda de maneras muy diferentes (Tabla 5). La información de RSE se incluye cada vez más dentro de las comunicaciones comerciales normales, dado que esta información ayuda a instituir en los empleados un sentido de lealtad y compromiso hacia la empresa. Esto posee beneficios obvios en la atracción y retención de personal, y en ocasiones en los niveles de servicio al cliente.

Un reporte de RSE central que establezca las políticas y programas clave ayuda a informar a los gerentes y profesionales responsables de las comunicaciones en toda la empresa. Tal como se señala en el Capítulo 1, esto juega un papel importante en la información de la adopción de decisiones estratégicas en toda la empresa. También puede subrayar el compromiso de la gerencia por desarrollar una gestión de desempeño e iniciativas de RSE a nivel local.



El proceso de reporte es una excelente oportunidad para

establecer una posición corporativa consensuada respecto de nuestro enfoque en materia de RSE, brindando una oportunidad para debatir y establecer el tono dentro de RWE Thames Water respecto de la actitud de receptividad y apertura en relación con la RSE. La posición corporativa establecida constituye un recurso interno muy valioso, que educa y brinda respuestas a nuestros empleados, quienes luego tienen libertad para emplearlas con confianza como parte de cualquier comunicación o solicitud de información dirigida a ellos, tanto interna como externamente, en temas de RSE.

RWE Thames Water

4.5.2 Comunicaciones externas

Las comunicaciones externas pueden emitirse en diversas modalidades. El vehículo predominante es el reporte de RSE anual. Sin embargo, algunas compañías han procurado integrar el reporte de RSE a otras formas de comunicación externa (Tabla 6).

4.6 ¿Qué medios debemos usar?

La elección de los medios de reporte está vinculada a la audiencia clave que Ud. identificó para su reporte y sus objetivos en cuanto a la emisión de reportes. Si su audiencia clave está integrada por consumidores, entonces Ud. probablemente quiera emitir un reporte conciso que sea atractivo para el lector, con mayores detalles provistos en otras fuentes. Si su reporte está dirigido a los inversores, Ud. querrá establecer conexiones relativas al valor para los accionistas (Tabla 7, página 24).

Tabla
6

PIENSE QUÉ ES LO CORRECTO PARA SU NEGOCIO

FUNCIÓN	TIPOS DE COMUNICACIONES
Comunicaciones de ventas y marketing	- Las publicidades, folletos y otro material de venta pueden incluir mensajes sobre las acciones de RSE, declaraciones de opinión sobre cuestiones específicas o políticas de RSE. - La información sobre el producto puede incluir datos de desempeño referentes a los atributos sociales o ambientales del producto (ej. emisiones de CO2 resultantes del uso del producto)
Comunicaciones corporativas	- Las memorias y estados contables anuales pueden incluir datos de desempeño en materia de RSE. Algunas compañías dan un paso más e integran todo su reporte de RSE a estos informes. - El área de relaciones públicas puede emitir declaraciones de opinión o responder a cuestiones o eventos específicos con datos de desempeño en RSE o visiones de la compañía.
Compras	Las comunicaciones a los proveedores pueden incluir detalles del desempeño de las compañías que indiquen sus aspiraciones respecto de las futuras especificaciones de los productos.
Relaciones públicas	- El lobby con organismos de gobierno regionales, nacionales e internacionales puede involucrar la comunicación de información sobre desempeño en RSE (ej., demostrar el desempeño más allá del cumplimiento a fin de delinear las reglamentaciones futuras). - Responder a las preocupaciones o cuestiones elevadas por el/los gobierno/s.
Recursos humanos	El reporte de RSE puede emplearse para mejorar la percepción entre los posibles candidatos a cubrir puestos de trabajo. Por ejemplo, el material y los eventos de reclutamiento pueden incluir información sobre la posición de las compañías respecto de cuestiones específicas con el objeto de lograr empatía con los posibles candidatos.
Relaciones con los inversores	- Responder a cuestionarios y encuestas recibidos de los inversores o sus representantes. - Responder a cuestiones de RSE sometidas a consideración de las asambleas generales ordinarias (AGOs) o reuniones de relaciones con inversores.



Marks & Spencer ve a su reporte de RSE como un manantial de información, del cual se pueden extraer los mensajes clave que son de relevancia para los diferentes grupos de interés, por ejemplo comunicando la RSE a los empleados.

Se extraen paquetes de información discretos del reporte principal, los que se presentan a los empleados en el semanario de los empleados que ellos producen y distribuyen.

Marks & Spencer



¿Cómo...

...deciden las compañías cuál es el medio más apropiado para sus comunicaciones?



C
Límite inferior
La compañía produce un reporte autónomo. Existen pocas conexiones con otras comunicaciones. No se ha establecido el reporte por divisiones.



B
Dentro de la zona
Uno o dos reportes producidos con referencias cruzadas a otras comunicaciones (por ejemplo, la memoria anual). Se establece el reporte por divisiones.



A
Límite superior
Reportes de RSE múltiples según necesidad. Indican dónde existe información adicional en línea. Las comunicaciones emplean componentes esenciales de RSE. Publicación de informes por división.



John Lewis quiere producir un reporte que sea accesible y que ante todo comunique sus políticas y desempeño a sus clientes, socios y proveedores. Para su primer reporte de RSE, producido en 2003, se distribuyeron más de 3.500 copias, pero sólo se recibió feedback de un número reducido de lectores. Si bien existe un notable interés en estas cuestiones, John Lewis sospecha que muchos reportes de RSE son simplemente demasiado largos, o demasiado prescriptivos, para atraer la atención de los lectores. Su reporte de 2004 fue escrito en forma mucho más atractiva. Se eligió un texto y estilo que hiciera que el reporte fuera más fácil de leer, entretenido y accesible, ideado en torno a contar una historia sobre los valores y principios de la compañía y la forma en que éstos se persiguen y se vive en base a ellos. Aquellos que quieren más detalles sobre los datos de desempeño, objetivos y otros elementos más allá de lo que se presenta en el reporte pueden acceder a ellos en su sitio de Internet. Este enfoque también le ha dado mucha flexibilidad: el publicar más información en Internet le permite actualizar su comunicación de RSE con una frecuencia mayor que después de 12 meses de acontecida.

John Lewis

4.7 ¿Qué estándares / pautas debemos seguir?

Actualmente existen pocos estándares o pautas para el reporte de RSE. Sin embargo, existen dos grupos notables de orientación que brindan una base excelente para la confección del reporte: las Pautas para la confección de Reportes de Sustentabilidad de Global Reporting Initiative y la publicación titulada *Winning with Integrity* (lit., Ganar con Integridad) editada por Business in the Community.

Tabla
5

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LOS DIFERENTES TIPOS DE REPORTES

Formato	Consideraciones
Reporte central de carácter integral, en formato impreso	• Puede emitirse en la forma de un reporte autónomo o como un capítulo dentro de otras comunicaciones corporativas tales como la memoria anual. • El reporte debe tener una estructura clara que le permita al lector navegar a través del reporte e identificar las áreas que son de interés para él. • Las pruebas respaldatorias pueden suministrarse como un apéndice o referenciando a una fuente secundaria, como por ejemplo el sitio de Internet de la compañía.
Reporte abreviado	• Puede utilizarse para complementar el reporte completo, que puede emitirse en formato impreso o por Internet • Es un enfoque útil para brindar información clave sobre el desempeño y las actividades de la compañía con el beneficio de incluir en otros lugares detalles adicionales para respaldar la información comunicada • Brinda la oportunidad de comunicar los puntos salientes del desempeño de la compañía en materia de RSE; resulta entretenido para muchos sectores y brinda referencias sobre información adicional para aquellos que están interesados en saber con más detalle acerca de aspectos específicos del desempeño de las compañías. • También puede emplearse como una herramienta para interactuar con grupos de interés diferentes, brindando la oportunidad de desarrollar reportes abreviados adaptados a los grupos específicos.
Reporte publicado por Internet	• La estrategia de publicación de los reportes por Internet permite poner un gran volumen de información a disposición de los grupos de interés. La incorporación de enlaces de HTML y motores de búsqueda por Internet, menús desplegables, referencias cruzadas, etc., permite a los diferentes grupos de interés navegar a través de los datos y extraer la información que es de su interés. • El reporte electrónico también facilita la actualización de la información. • A fin de asegurar su accesibilidad a la audiencia más amplia, la publicación de reportes por Internet debe verse como complementaria, y no sustitutiva, de los reportes en formato impreso.

Pautas para la confección de Reportes de Sustentabilidad de Global Reporting Initiative

Global Reporting Initiative (GRI) tiene como meta hacer que el reporte de sustentabilidad sea una práctica común y difundida en todo el mundo.

A tal efecto, GRI publica regularmente Pautas actualizadas para la confección de Reportes de Sustentabilidad, que ofrecen a las organizaciones emisoras de reportes y a sus lectores un idioma común en todo el mundo, expresado en términos de principios e indicadores, para fomentar la práctica de emisión de reportes de sustentabilidad. Las Pautas se complementan a través de una recolección de componentes adicionales en constante aumento, tales como Suplementos por Sector y (a partir de 2006) Anexos Nacionales, que junto con las Pautas, se denominan el marco de reporte GRI.

Las Pautas tienen como objeto ser de aplicación a las todas organizaciones, cualquiera sea su dimensión, tipo o lugar de operación. Las Pautas están estructuradas de forma tal que su uso sea cada vez mayor, a fin de que las organizaciones puedan usar los elementos de las Pautas que reflejen su experiencia en la emisión de reportes y sus necesidades de comunicación.

Las Pautas para la confección de Reportes de Sustentabilidad y los componentes del marco son considerados un bien público y están disponibles en forma gratuita. En consonancia con este principio, GRI es una organización sin fines de lucro, gobernada por un Directorio internacional integrado por múltiples grupos de interés, que recibe el asesoramiento de un Consejo de Grupos de Interés y un Comité de Asesoría Técnica, y sus operaciones son coordinadas por una pequeña secretaría ubicada en Amsterdam, Países Bajos.

GRI cuenta con una red mundial de miles de aportantes voluntarios de los sectores de contabilidad, comercio, asociaciones sin fines de lucro, inversiones, laborales y otros que contribuyen al gobierno de la institución y al desarrollo y difusión de las Pautas y los demás componentes del marco de reporte. Para mayor información remitirse a:

La guía Winning with Integrity publicada por Business in the Community (BITC)

"Winning with Integrity – a guide to social responsibility" (lit. "Ganar con Integridad – Una guía hacia la responsabilidad social") (2000) marcó un importante hito en la historia de BITC.

Esta publicación presentó un análisis comercial justificativo de porqué las compañías deben abordar no sólo la actividad comunitaria sino también las cuestiones ambientales, del lugar de trabajo y del mercado desde una perspectiva más estratégica, asociando su impacto a sus actividades comerciales principales. Los hallazgos del informe fueron ampliamente aceptados por la comunidad de negocios y sirvieron para ampliar el foco de BITC respecto de la comunidad hacia otras cuestiones tales como regeneración, cambio climático, productividad de los recursos, gestión sustentable de la cadena de suministros, asistencia en materia de productos y servicios, marketing responsable, diversidad de los lugares de trabajo y posibilidad de acceso al empleo. En conjunto, BITC utiliza las cuatro áreas de medio ambiente, comunidad, lugar de trabajo y mercado para definir el concepto de responsabilidad empresarial en términos del impacto que una compañía produce en la sociedad.

La guía fue desarrollada por un Grupo de Trabajo creado en 1998 por el Príncipe de Gales y liderado por el Director Ejecutivo del Grupo BT (British Telecom). Su informe produjo material y recursos sobre cómo deben medir e informar las empresas el impacto que causan en la sociedad. El trabajo fue presentado como un aporte a la obra de la Fundación de Calidad Británica y la Fundación Europea para Gestión de Calidad a los fines del desarrollo ulterior del Modelo de Excelencia Empresarial del cual se extrae el término Impacto sobre la Sociedad.

El informe incluye principios para la emisión de reportes que se trasladan a esta guía:

- Reflejar las aspiraciones y necesidades de todos los grupos interesados
- Incluir todas las áreas pertinentes de las actividades de su compañía
- Incluir toda la información significativa
- Confeccionar reportes regulares, sistemáticos y puntuales
- Emplear métodos de auditoría que certifiquen calidad a fin de crear credibilidad en sus reportes
- Comunicar en forma adecuada y efectiva a cada grupo de interés
- Hacer que su información sea comparable, relevante y comprensible
- Integrar la emisión de reportes a los sistemas, el diseño de políticas y las operaciones
- Centrarse en los pasos a seguir para mejorar el desempeño

Winning with Integrity informó el desarrollo del Índice de Responsabilidad Empresarial de BITC lanzado en 2002. Los indicadores de desempeño en términos de impacto recomendados en el informe fueron puestos a prueba por un equipo integrado por 20 importantes empresas durante 2 años. El conjunto principal de indicadores, evaluados como útiles y mensurables, se publicó bajo el título "Indicators that Count" (lit. Indicadores que Cuentan) en 2003.

Los miembros del grupo de trabajo fueron seleccionados de los sectores de empresas, asociaciones sin fines de lucro y del gobierno. Los capítulos de la guía son de autoría de BITC, el Centro para la Compañía del Mañana, y el Foro Internacional de Líderes Empresarios del Príncipe de Gales, AccountAbility y Ashridge Business School. Para mayor información remitirse a:

¿Cómo demostramos credibilidad?

- ¿Cómo demostramos credibilidad a través del contenido?
- ¿Cómo demostramos credibilidad a través de certificaciones?

Un reporte de RSE eficaz debe ser creíble. Esto significa emitir un reporte que genere entre los destinatarios la confianza de que la información que están leyendo es una representación justa y honesta del desempeño de la compañía en materia de RSE. Sin embargo, generalmente existe cierta tensión entre las distintas funciones empresariales respecto de qué mensajes específicos comunicar. Ello puede dar como resultado la acentuación de los mensajes positivos, y la eliminación de los negativos. Con la expansión del reporte de RSE, hoy en día existen muchos críticos sofisticados e influyentes que rápidamente identifican y desenmascaran la información de "blanqueo ambiental" (greenwash). Entonces, ¿cómo puede Ud. demostrar credibilidad?

5.1 ¿CÓMO DEMOSTRAMOS CREDIBILIDAD A TRAVÉS DEL CONTENIDO?

5.1.1 Equilibrio

Es natural que quienes redactan un reporte de RSE se concentren en lo positivo: aquello que está yendo bien. Pero muchos lectores informados reconocerán que en cualquier programa habrá también áreas en las que el desempeño ha caído por debajo de las expectativas, donde no se ha hallado la solución a un problema, o donde ha fallado una iniciativa. Todo reporte que omita mencionar cualquiera de estas áreas naturalmente parecerá menos creíble que uno que las incluya. La credibilidad se ve aún más reforzada cuando se revela lo que se planea hacer con los eventuales percances o fallas.

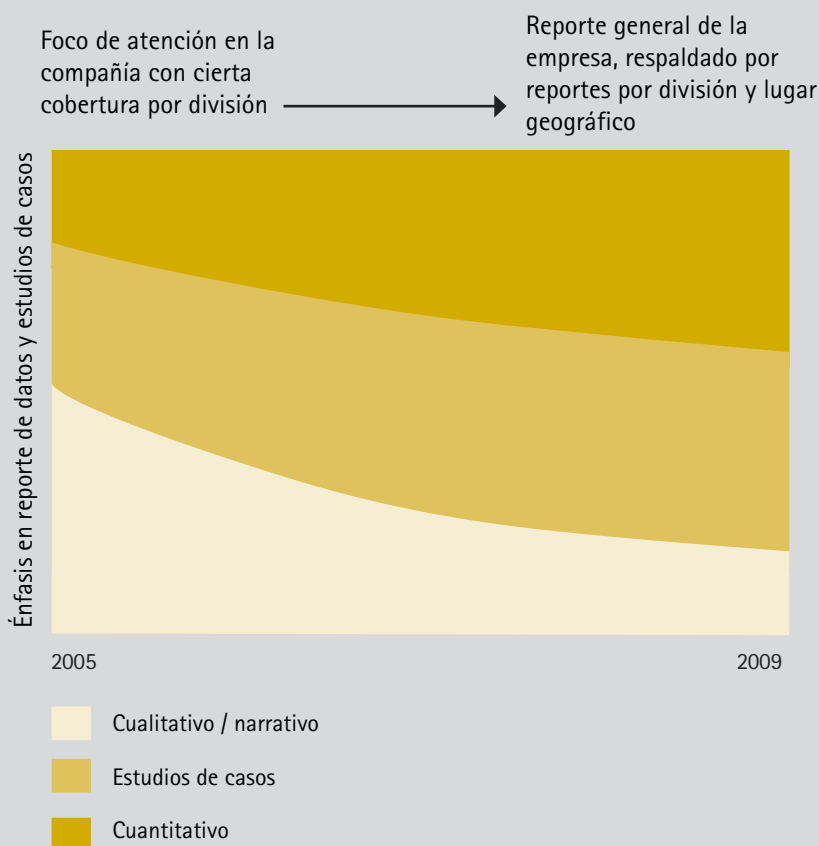
Allied Domecq apunta a ser líder en RSE dentro de la industria de las bebidas, empleando su posición dentro del mercado para guiar a otros a través de su ejemplo. Allied Domecq ve la transparencia como una clave para alcanzar esta visión, informando no sólo sobre sus éxitos sino también sobre sus desafíos, como un medio que permitirá a otros aprender de esta conducta.

Allied Domecq

5.1.2 Cobertura

Las grandes empresas multinacionales generalmente enfrentan verdaderas dificultades para recopilar información entre sus distintos negocios y regiones geográficas. Esto puede dar lugar a variaciones en la magnitud de la cobertura de las diferentes áreas. La razón de estas variaciones merece una clara explicación, ya que los lectores escépticos naturalmente sospecharán que la falta de cobertura dentro de un área responde a un deseo de esconder un desempeño pobre.

Figura 5: El contenido de los reportes cambia a lo largo del tiempo, con énfasis creciente en los aspectos cuantitativos



Ello se provee cada vez más en los sitios web de las compañías, en particular debido a que muchos lectores de reportes también desean que los reportes sean más concisos.

5.1.5 Transparencia de los procesos

Actualmente muchas compañías están buscando extender el valor de los reportes a sus audiencias, y hacer un uso mayor de los reportes como base para un diálogo constructivo con las personas que tienen más importancia para el negocio. Esto está llevándolas a ser más transparentes en cuanto al proceso empleado para decidir qué contenido incluir en el reporte. BP dedica tres páginas de su reporte a brindar una descripción clara del proceso que ha empleado.

5.1.6 Datos de desempeño para respaldar los estudios de casos y relatos

Muchas compañías caen en la trampa de utilizar casos aislados para "probar" que una política se está implementando. Por ejemplo, las declaraciones de política sobre diversidad étnica son seguidas muchas veces por relatos de casos individuales en los que se han cumplido los compromisos sobre diversidad étnica. Si no existen datos sobre la composición étnica de la organización, desagregados por antigüedad, la política es menos creíble. El contenido de los reportes también cambia con el tiempo. Los reportes iniciales ponen mayor énfasis en el contenido cualitativo y los estudios de casos. A medida que la compañía desarrolla procesos de reporte interno más eficaces, la balanza se inclina hacia una mayor proporción de datos cuantitativos con contexto justificante y estudios de casos (Figura 5).

5.1.3 Contexto

La credibilidad se ve fuertemente reforzada si se describe el contexto de los datos de desempeño o la información que se incluye. Resulta sorprendente ver con qué frecuencia los emisores de reportes de RSE prescinden de ello. El contexto se necesita comúnmente para que los datos resulten significativos. Por ejemplo:

- Si el negocio enfrenta competencia de una serie de empresas muy similares, puede querer comparar su desempeño respecto de datos esenciales con el de sus competidores.

- Si una compañía ha atravesado una reestructuración, ello puede dar lugar a un cambio radical en las tendencias de desempeño en materia de RSE que se informan. Se necesita contexto para explicar estos cambios, a fin de evitar una interpretación equivocada.

5.1.4 Fuentes

Cuando se informan datos sobre un área contenciosa, la empresa debe esforzarse por asegurar que se provea la información contextual apropiada (ver arriba). Pero en algunas ocasiones esto no es suficiente. Idealmente, la empresa también tiene que poner a disposición los datos en crudo para facilitar a los analistas que necesitan explorar el cuadro completo.



¿Cómo...

...demuestran las compañías credibilidad a través de lo que informan?



Solamente se explican las buenas noticias. No se brinda explicación alguna de qué es lo que se incluye y por qué. Se suministran pocos datos de desempeño.



Se pone énfasis en las buenas noticias, a la vez que se incluyen algunas malas noticias. Se recurre a cierto grado de explicación de los procesos empleados y algunos datos de desempeño son comparables.



Se informan los éxitos y fracasos, y se especifica qué información no se revela. Se explican los procesos de información y se presentan datos de desempeño comparables.

5.1.7 Desempeño a lo largo del tiempo

Una vez que se ha informado sobre el negocio durante algunos años, los datos deben exponerse a lo largo del tiempo a fin de que se pueda observar el impacto de las políticas e iniciativas. Es mejor mostrar una tendencia negativa e incluir una explicación (o hipótesis) de las causas que la motivan, que esconder los datos.

5.1.8 Relevancia de la información sobre desempeño

Las compañías líderes en emisión de reportes de RSE están intentando crear sus reportes sobre desempeño en datos que tienen una clara vinculación con sus principales motivaciones comerciales e impactos. A medida que crezca esta tendencia, los lectores de los informes de RSE esperarán lo mismo de otros informantes. Muchos reportes de RSE líderes contienen información que es altamente relevante para los intereses de los grupos de interés más importantes distintos de los accionistas. Aparentemente, estas compañías continuarán utilizando el reporte de RSE para esta información.

5.1.9 Input, output y resultados

La información sobre desempeño debe incluir un balance de las mediciones de input, output y resultados que le permitan al lector informarse sobre cuán efectivos son los procesos de los diferentes negocios.

Tomemos el ejemplo de una financiera minorista que enfrenta críticas por ventas engañosas de préstamos a sola firma a personas de pocos recursos. Supongamos que como solución potencial se propone la capacitación rigurosa del plantel de ventas. Una medición de input sería la cantidad de horas dedicadas a la capacitación. Una medición de output serían las calificaciones de las evaluaciones del plantel de ventas obtenidas en las sesiones de capacitación. Y la medición del resultado sería la cantidad de clientes de bajos recursos que no pagan sus préstamos. El informar estos tres tipos de mediciones rápidamente permitiría percibir el buen aprendizaje que proporcionó la capacitación, y lo bien que el personal de ventas lo pone en práctica. El informar esta percepción mejorará en gran medida la credibilidad de la compañía.

La credibilidad puede mejorarse informando las metas fijadas, y actualizando a los lectores regularmente sobre el logro de las metas. Cuando no se alcanzan las metas, la credibilidad se ve reforzada mediante la inclusión de una explicación honesta. Una meta para el futuro mejorará la credibilidad únicamente si también se reflejan los datos históricos, y si se brindan explicaciones para las anomalías.

5.1.11 Comparabilidad

También puede ser beneficioso tener indicadores comparables a lo largo del tiempo tanto a nivel interno entre las unidades de negocio como en forma externa contra otras empresas, industrias y sectores. La comparabilidad externa puede, sin embargo, presentar diversos desafíos. Los esfuerzos por lograr la comparabilidad alterando la base de un indicador para adecuarlo al patrón puede reducir el valor del indicador a efectos de manejar el desempeño. Por lo tanto, se considera una buena práctica referenciar los datos en crudo y brindar información sobre la forma en que se normalizaron los datos.

Por ejemplo, el hacer que las compañías de ómnibus informen sus emisiones de CO2 por pasajero/km puede ayudar a los entes reguladores a evaluar el desempeño relativo de cada compañía. Pero las compañías con rutas predominantemente urbanas siempre van a reflejar un desempeño aparentemente más pobre, de modo que no es razonable comparar los dos tipos de compañías. Si el ente regulador insistiera en el cumplimiento de límites, podría forzar a las compañías urbanas a abandonar las rutas urbanas, con posibles consecuencias sociales negativas.

5.2 ¿Cómo demostramos credibilidad a través de las certificaciones?

Una forma clave de demostrar credibilidad es obtener algún tipo de verificación de la información contenida en el reporte (Figura 6). Existen diversos enfoques que pueden emplearse en la verificación de un reporte y de los sistemas subyacentes al mismo (Figura 7). Existe un número de aspectos diferentes a considerar a los fines de brindar certificaciones para el reporte y la información allí contenida.

Figura 6: Diferentes formas de verificación

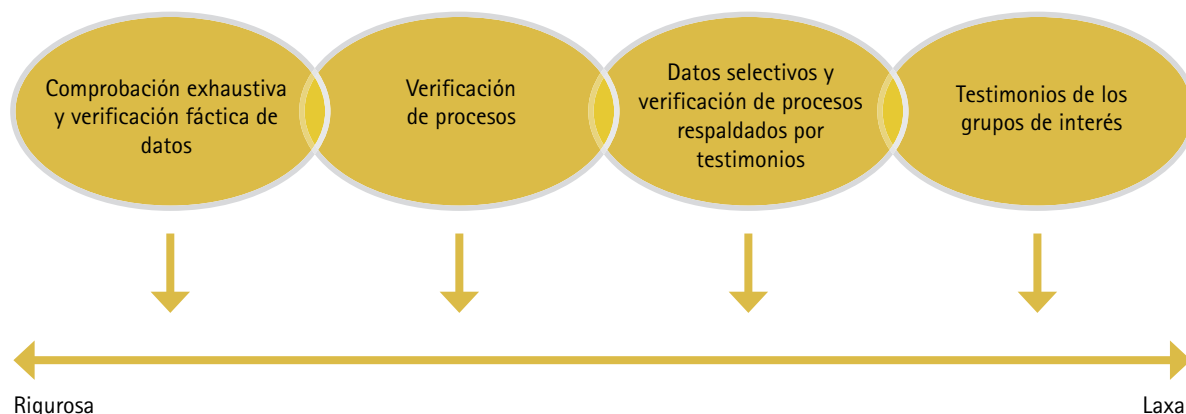


FIGURA 7: EXISTEN MUCHOS ENFOQUES RESPECTO DE LAS CERTIFICACIONES



Entre los distintos enfoques, encontramos los siguientes:

- ¿Cómo decidimos el alcance de la certificación?
- ¿Cómo decidimos si empleamos procesos de certificación interna o si contratamos a un organismo de certificación independiente?
- ¿Con qué grado de eficacia utilizamos el proceso de certificación para ganar valor de negocio?
- ¿Cómo debe estructurarse la declaración en materia de certificaciones?



ScottishPower ha desarrollado un proceso de auditoría exhaustivo para verificar cada ítem de contenido a incluir en su reporte externo. La compañía ha trabajado para incorporar este proceso a los sistemas de gestión de desempeño haciendo hincapié en que el reporte en sí mismo no es una actividad separada o ad-hoc sino que refleja lo que hacen y cómo operan día a día. ScottishPower utiliza un ente de certificación independiente para validar este proceso y brindar una declaración de verificación externa sobre la significatividad, integridad y responsabilidad de su reporte de RSE. Ha descubierto que una certificación externa ayuda a promover la legitimidad de su reporte, tanto para las audiencias internas como externas. La compañía también considera que su riguroso enfoque de auditoría le da mayor seguridad al incluir material en el AOF

ScottishPower considera que su enfoque les ha ayudado a mejorar sus reportes, y en particular, las visiones de los empleados respecto del reporte. Luego del segundo reporte de la compañía en 2003/2004, el 98% de los empleados que participaron del proceso estaban de acuerdo o coincidían fuertemente con la idea de que "nuestros reportes reflejan con exactitud el trabajo de nuestra compañía" y el 95% estaba "orgulloso del reporte". Si bien un tercio de los empleados participantes dijo que el proceso de auditoría era un "mal necesario", más de dos tercios manifestó que el proceso de auditoría agrega valor. Nadie dijo que no agregara valor.

ScottishPower

Sin embargo, la certificación puede ser un proceso costoso, no sólo por los honorarios del certificante sino también por los recursos internos que insume el proceso de certificación. Por ende, un alcance amplio puede ser costoso. En general, las compañías necesitan darle al certificante el alcance más amplio que se pueda sin que el costo resulte prohibitivo.

Las cuestiones que repercutirán en el nivel de certificación alcanzable comprenden:

- Capacidad de certificar el reporte en base a criterios y estándares aceptados
- El nivel de información disponible en los datos del reporte
- La madurez y solidez de los sistemas y procesos que subyacen al proceso de reporte
- Las restricciones legales o comerciales que afectan el proceso de reporte
- El uso del reporte subjetivo y cualitativo de aspectos del negocio

5.2.1 ¿Cómo decidimos el alcance de la certificación?

La decisión sobre el alcance de la certificación tiene gran influencia en la credibilidad del proceso de reporte. La mayoría de las organizaciones de certificación prestigiosas revelan el alcance con el cual trabajan dentro de su declaración sobre certificación. Si se le ha dado al certificante un alcance limitado, entonces el lector puede sospechar que la compañía tiene algo que esconder.

10

GRILLA DE CALIFICACIÓN

?

¿Cómo...

...permiten las compañías la comparación del desempeño?

C

Límite inferior

Pequeños datos de desempeño seleccionados en base a la información disponible. El alcance de los datos es limitado y no cubre todos los impactos o divisiones.

B

Dentro de la zona

Se emplean indicadores de cumplimiento para los impactos clave. Se menciona el alcance de los datos. Existe cierta vinculación entre los datos y los objetivos y metas de RSE.

A

Límite superior

Se emplean pautas reconocidas (por ej., GRI) para permitir la comparación entre las unidades de negocio, los pares y su evolución a lo largo del tiempo. El nivel de anhelo está dado por los objetivos y metas.

- Capacidad de establecer la confiabilidad de los datos cuantitativos informados
 - La suficiencia de las pruebas respaldatorias
 - La existencia, calidad y cobertura de la auditoría interna o los programas de certificación
 - Los procesos de certificación existentes o enfoques de aspectos específicos en materia de reporte de desempeño (por ej., reportes de emisiones de gas de efecto invernadero)
 - Las competencias de aquellos que brindan la certificación
 - Los recursos asignados al proceso de certificación

En general, comúnmente la mejor solución resulta ser una combinación de métodos, con progresión hacia mayores niveles de certificación a medida que los sistemas se tornan más maduros.

5.2.2 ¿Cómo decidimos si empleamos procesos de certificación interna o si contratamos a un organismo de certificación independiente?

Comprender lo que uno busca lograr a través de una certificación es un paso clave a los fines de decidir cuál es el camino más apropiado.

Existen dos enfoques principales: depositar confianza en la auditoría interna, o emplear terceros externos.

Auditoría interna

Seguramente la mayoría de las compañías tiene procesos de auditoría interna. Estos habrán sido desarrollados con fines de auditoría financiera, de calidad, ambiental, de salubridad o de seguridad. Las compañías están extendiendo exitosamente estos procesos a fin de auditar datos sobre desempeño y el contenido a ser incluido en los reportes de RSE.

Certificación de terceros

Actualmente no existe ningún requisito legal en la Argentina respecto de la revisión independiente de los reportes de RSE. A pesar de ello, un estudio de 2004 relevó una muestra de 100 reportes de todo el mundo y halló que aproximadamente el 40% de ellos brindaban algún tipo de certificación externa³. La participación de terceros en la certificación puede acrecentar la confianza en el reporte de RSE y ayudar a impulsar mejoras tanto en el proceso de reporte como en la estrategia de RSE. Actualmente están surgiendo pautas de certificación tales como la AA1000 que están recibiendo reconocimiento internacional y están estableciendo mayor coherencia en los enfoques con los cuales se aborda la certificación externa.

La Fédération des Experts Comptables Européens⁴ (FEE) define tres enfoques diferentes para proveer certificación externa; en la práctica, comúnmente se emplea una combinación de estos enfoques:

- Responsabilidad – evaluación independiente de la información comunicada por la misma compañía
- Auditoría social – comentarios de partes externas sobre uno o más aspectos del desempeño de la compañía en materia de sustentabilidad
- Consultoría – revisión de los sistemas de gestión (códigos de conducta vigentes) y aporte de recomendaciones sobre aspectos a ser mejorados por la gerencia

5.2.3 ¿Cómo utilizamos el proceso de certificación para ganar valor de negocio?

El proceso de certificación y el proveer validación de la información que se informa puede aportar una amplia gama de otros beneficios para el proceso de reporte y agregar mayor valor de negocio. Los beneficios del proceso de certificación pueden traducirse de la siguiente forma:

- Ayudar a garantizar confiabilidad en los procesos de consulta y recolección de datos
- Brindar la seguridad de que los datos informados son confiables y correctos en todo aspecto sustancial
- Validar la selección de cuestiones a incluir
- Proveer una comparación contra las buenas prácticas externas
- Brindar recomendaciones sobre fortalezas, debilidades y áreas de acción
- Mejorar la credibilidad externa de la compañía
- Brindar seguridad a los funcionarios de la compañía sobre el estado de cumplimiento por parte de la compañía de los requisitos corporativos y las buenas prácticas de la industria
- Ayudar a los distintos sectores a mejorar su desempeño y minimizar riesgos, permitiéndoles verse a sí mismos como lo hacen los demás. Esto ha sido descripto como poner las operaciones propias "frente al espejo".

³ SustainAbility, Risk & Opportunity: Best Practice in Non Financial Reporting, reporte para 2004
⁴ La FEE es la organización representativa de la profesión contable en Europa.

11

GRILLA DE CALIFICACIÓN



¿Cómo...

...brindan las compañías certificaciones?

C
Límite inferior

La compañía se basa en el visto bueno de la gerencia para asegurar exactitud y congruencia. No existen procesos para determinar si se está informando sobre las cuestiones clave.

B
Dentro de la zona

Se emplea auditoría interna para verificar todo el contenido de RSE a informar. Se emplean ciertas certificaciones de terceros pero sólo en cuestiones específicas (por ej., para emisiones de anhídrido carbónico).

A
Límite superior

Se emplean certificaciones de terceros independientes de acuerdo con un estándar reconocido (por ej., AA1000). El escrutinio brinda valioso feedback para mejorar el desempeño en materia de RSE.

Conclusión

La Guía tiene como objeto atender las muy diversas necesidades de las distintas compañías en los diferentes sectores, no siendo posible recomendar un enfoque simple y unificado para cada organización. Sin embargo, pueden establecerse cuatro principios claros:

- El reporte de RSE debe estar estrechamente relacionado con la actividad principal de la organización, y respaldar su desarrollo y la implementación de su estrategia.
- Las compañías deben concentrar sus reportes en las necesidades de sus grupos de interés más importantes – aquellos que son más proclives a influir en su desempeño comercial.
- No existe una fórmula mágica para la elaboración del reporte. Forma parte de un ciclo de gestión de mejora continua y debe ser siempre una forma de comunicación dinámica.

Glosario

GO	Asamblea General Ordinaria
ASB	Accounting Standards Board (Asociación de Normas de Contabilidad)
RSE	Responsabilidad Social Empresaria
MDA	Informe de Directorio Ampliado
MESS	Medio Ambiente, Salubridad y Seguridad
EITI	Extractive Industries Transparency Initiative (Iniciativa de Transparencia de las Industrias Extractivas)
FEE	Fédération des Experts Comptables Européens
ONG	Organización No Gubernamental
AOF	Análisis Financiero y Operativo
DS	Desarrollo Sustentable
ISR	Inversión Socialmente Responsable

Agradecimientos

Agradecemos a las siguientes empresas por su aporte a los fines de la redacción de esta guía:

- Allied Domecq
- ARM
- BP
- Camelot
- Compass Group
- Cooperative Group
- Edelman
- HBOS
- John Lewis
- Marks & Spencer
- Pearson
- EDF Energy
- RWE Thames Water
- Scottish Power
- Serco

Edición en Argentina

Estudio Balestra & Asoc.

pabloalestra@fibertel.com.ar

Traducción al español

Roxana M. Servini

rmsevini@fibertel.com.ar

Apendice

1

Scorecards

1 GRILLA DE CALIFICACIÓN



¿Cómo...

...permiten las compañías lantegran las empresas el reporte de RSE dentro de su estrategia comercial?



El reporte de RSE no tiene vinculación con la estrategia comercial y no se emplea para mejorar el posicionamiento. Pocos empleados tienen conocimiento del reporte o de su lógica.



El reporte de RSE está parcialmente alineado a la estrategia comercial y existen elementos clave que ayudan a mejorar el posicionamiento. Parte del personal hace uso del reporte de RSE.



El reporte de RSE está alineado a la estrategia comercial, y se emplea para mejorar el posicionamiento. Es ampliamente utilizado por los responsables de la toma de decisiones en toda la compañía.

2 GRILLA DE CALIFICACIÓN



¿Cómo...

...actúan las empresas en forma proactiva para acelerar las agendas?



La organización revela las políticas y posición cuando le es solicitado y aprovechan la posición establecida de las asociaciones industriales y comerciales sobre cuestiones específicas.



La organización hace aportes a los grupos de trabajo de las asociaciones industriales y comerciales sobre cuestiones de RSE e informa sobre su avance, según el caso.



La organización modela activamente las agendas sobre cuestiones de RSE con muchas organizaciones e informa sobre su avance en forma regular.

3 GRILLA DE CALIFICACIÓN



¿Cómo...

...están abordando las empresas los nuevos requisitos en materia de reporte?



Un reporte de RSE interno y externo limitado significa que la compañía carece de los procesos necesarios para satisfacer los requisitos mínimos obligatorios.



El reporte de RSE sirve como base para recabar datos sobre desempeño a los fines de la emisión de los informes obligatorios, pero sólo abarca aquellos aspectos que están cubiertos por auditoría interna.



La compañía informa con confianza los riesgos comerciales y las medidas correctivas pertinentes como corolario de la implantación de procesos de auditoría interna eficaces y sólidos.

4 GRILLA DE CALIFICACIÓN



¿Cómo...

...identifican e informan las empresas los asuntos de carácter significativo?



La información que se suministra es la que la organización quiere que los grupos de interés sepan. No existen procesos para que los grupos de interés participen de los asuntos vinculados a RSE.



La información que se suministra es la que las organizaciones consideran que es importante. La participación es ad-hoc pero brinda una base para el reporte de ciertas cuestiones clave.



La participación trae como consecuencia la identificación de cuestiones. Estas son evaluadas rigurosamente en función de su impacto potencial en el negocio. Se revelan los costos y beneficios de las cuestiones significativas.

5 GRILLA DE CALIFICACIÓN



¿Cómo...

...están las compañías alineándose a las metas de desarrollo sustentable?



La compañía no participa de debates sobre sustentabilidad y no da a conocer su posición sobre las cuestiones de sustentabilidad que son importantes para su negocio.



La compañía realiza activas gestiones de lobby sobre cuestiones de sustentabilidad específicas para respaldar su estrategia comercial e informa sobre estas posiciones a las audiencias externas.



La compañía comprende su aporte al desarrollo sustentable y ha informado sus posiciones específicas a fin de aportar valor a la sociedad y al negocio.

6

GRILLA DE CALIFICACIÓN



¿Cómo...

...informan las compañías de un modo que resulte adecuado para sus negocios?

C
Limite inferior

La compañía tiene un mismo estilo de información para todos los tipos de reportes. No ha considerado las necesidades únicas y diversas de aquellos que influyen en su negocio.

B
Dentro de la zona

La compañía ha adecuado ciertos aspectos de sus reportes para adaptarlos a la estructura de su negocio y satisface las necesidades de sus principales grupos de interés.

A
Limite superior

La compañía ha considerado la estructura y naturaleza de su negocio y ha desarrollado una estrategia que contempla las necesidades de todos sus grupos de interés.

7

GRILLA DE CALIFICACIÓN



¿Cómo...

...alinean las compañías el reporte con sus demás comunicaciones?

C
Limite inferior

No existe integración del reporte de RSE con las demás comunicaciones de la compañía, excepto una mención ocasional en la memoria anual y en el sitio web.

B
Dentro de la zona

El reporte de RSE es la herramienta principal para comunicar el desempeño de RSE. Las políticas y el desempeño en materia de RSE se incluyen en otras comunicaciones.

A
Limite superior

El reporte de RSE es una de las muchas herramientas para comunicar el desempeño en materia de RSE. Existe una clara referenciación cruzada e integración con las demás comunicaciones.

8

GRILLA DE CALIFICACIÓN



¿Cómo...

...deciden las compañías cuál es el medio más apropiado para sus comunicaciones?

C
Limite inferior

La compañía produce un reporte autónomo. Existen pocas conexiones con otras comunicaciones. No se ha establecido el reporte por divisiones.

B
Dentro de la zona

Uno o dos reportes producidos con referencias cruzadas a otras comunicaciones (por ejemplo, la memoria anual). Se establece el reporte por divisiones.

A
Limite superior

Reportes de RSE múltiples según necesidad. Indican dónde existe información adicional en línea. Las comunicaciones emplean componentes esenciales de RSE. Publicación de informes por división.

9

GRILLA DE CALIFICACIÓN



¿Cómo...

...demuestran las compañías credibilidad a través de lo que informan?

C
Limite inferior

Solamente se explican las buenas noticias. No se brinda explicación alguna de qué es lo que se incluye y por qué. Se proveen pocos datos de desempeño.

B
Dentro de la zona

Se pone énfasis en las buenas noticias, a la vez que se incluyen algunas malas noticias. Se recurre a cierto grado de explicación de los procesos empleados y algunos datos de desempeño son comparables.

A
Limite superior

RSE informan los éxitos y fracasos, y se especifica qué información no se revela. Se explican los procesos de información y se presentan datos de desempeño comparables.

10

GRILLA DE CALIFICACIÓN



¿Cómo...

...permiten las compañías la comparación del desempeño?

C
Limite inferior

Pequeños datos de desempeño seleccionados en base a la información disponible. El alcance de los datos es limitado y no cubre todos los impactos o divisiones.

B
Dentro de la zona

Se emplean indicadores de cumplimiento para los impactos clave. Se menciona el alcance de los datos. Existe cierta vinculación entre los datos y los objetivos y metas de RSE.

A
Limite superior

Se emplea orientación reconocida (por ej., GRI) para permitir la comparación entre las unidades de negocio, los pares y su evolución a lo largo del tiempo. El nivel de anhelo está dado por los objetivos y metas.

11

GRILLA DE CALIFICACIÓN



¿Cómo...

...brindan las compañías certificaciones?

C
Limite inferior

La compañía se basa en el visto bueno de la gerencia para asegurar exactitud y congruencia. No existen procesos para determinar si se está informando sobre las cuestiones clave.

B
Dentro de la zona

Se emplea auditoría interna para verificar todo el contenido de RSE a informar. Se emplean ciertas certificaciones de terceros pero sólo en cuestiones específicas (por ej., para emisiones de anhídrido carbónico).

A
Limite superior

Se emplean certificaciones de terceros independientes de acuerdo con un estándar reconocido (por ej., AA1000). El escrutinio brinda valioso feedback para mejorar el desempeño en materia de RSE.

Para más información por favor comunicarse con:

Rodrigo Gomez Iza

Director RSE

Amartya

Tel.: (0054 11) 4342 6114

Cel.: 155610 6403

rodrigo.gomeziza@amartya-ar.net

www.amartya-ar.net

Christian Tiscornia Biaux

Director de Relaciones Institucionales y Desarrollo

Amartya

Tel.: (0054 11) 4342 6114

Cel.: 155610 6403

christian.tiscornia@amartya-ar.net

www.amartya-ar.net



www.amartya-ar.net

info@amartya-ar.net

Amartya es una organización de profesionales que trabajan en el desarrollo e implementación de herramientas para promover la Responsabilidad Social ligada a la gestión empresarial.

Nuestro objetivo es actuar como agentes de cambio para la creación de un clima favorable al desarrollo sustentable del sector empresarial.

Business in the

Community

Business in the Community es un movimiento único integrado por más de 8.000 sociedades miembro y más de 2.000 compañías adicionales participantes a través de nuestros programas y campañas. Operamos a través de una red local de más de 100 asociaciones lideradas por empresas y más de 60 socios internacionales.

Business in the Community

137 Shepherdess Walk

London N1 7RQ

T +44 (0) 870 600 2482

F +44 (0) 20 7253 1877

E information@bitc.org.uk

July 2005

www.bitc.org.uk

Email: information@bitc.org.uk

Registered Details

137 Shepherdess Walk, London N1 7RQ. Telephone: 0870 600 2482

Registered Charity No: 297716. Company Limited by Guarantee No: 1619253

Designed and produced by Orchard Limited. Printed by G W Chapman on Revive Silk, containing 75% de-inked post-consumer waste and 25% mill broke.

Product Code: 011IND000140



INVESTOR IN PEOPLE