



Congreso Nacional del Medio Ambiente
Cumbre del Desarrollo Sostenible

GRUPO DE TRABAJO

GT-MSOS

Medición, retorno y memorias de sostenibilidad

Documento Final

Índice

Participantes		
1	Introducción	
2	Formación de subgrupos	
3	Índice del trabajo	
4	Desarrollo del trabajo de los cuatro subgrupos	
5	Conclusiones	
6	Referencias y fuentes.	

Sigue la relación de personas, empresas e instituciones que han intervenido en el desarrollo del Grupo de Trabajo MSOS de CONAMA9.

COORDINADORES

MARTA ROCA LAMOLLA

JOSEP M. SALAS PUIG

COLEGIO DE ECONOMISTAS DE CATALUÑA

RELATORES

GERMÁN GRANDA
FORÉTICA

ANNA BOLAÑOS ORFILA
GRUPO AGBAR

JAVIER LÓPEZ-GALIACHO
FCC S.A

JOSEP MARIA SALAS
COEGIO DE ECONOMISTAS DE CATALUÑA

PARTICIPANTES

MARIA PASSALACQUA
CLUB EMAS

PILAR LÓPEZ RODRÍGUEZ
FCC CONSTRUCCIÓN.

MARTA ROCA LAMOLLA
COLEGIO DE ECONOMISTAS DE CATALUÑA

ELENA MARTIN CUESTA
GRUPO FERROVIAL

ANGEL PANYELLA
CLUB EMAS

ROSA ALBERDI GAMAZO
GRUPO OHL

ROSA PRIETO
RED ELECTRICA DE ESPAÑA

SUSANA CUESTA MARQUEZ
DEPARTAMENTO DE DESARROLLO RURAL Y
MEDIO AMBIENTE DEL GOBIERNO DE NAVARRA

CATHERINE MILHOU
FCC MEDIO AMBIENTE

FERNANDO ARTECHE RODRIGUEZ
NOVOTEC

VÍCTOR VÁZQUEZ CALVO
INSTITUTO ANDALUZ DE TECNOLOGÍA (IAT)

NAIARA SÁENZ
GRUPO AGBAR

ANA HERRERO HERNÁNDEZ
FORÉTICA

LAURA MAURE ARNÁIZ
FORETICA

JOSÉ LUIS SALAZAR
SECRETARIADO DE MEDIOAMBIENTE, SERVICIO DE
INFORMACIÓN Y ESTUDIOS AMBIENTALES COLEGIO DE
REGISTRADORES DE LA PROPIEDAD, MERCANTILES Y DE
BIENES MUEBLES DE ESPAÑA

EUGENIA DIAZ TABOADA
REGISTRADORA
REGISTRO DE LA PROPIEDAD N.2 DE BARCELONA

CARLOS FEDERICO MORENO
GRUPO TRAGSA

JUAN MONJE
RENFE

SANTOS NUÑEZ DEL CAMPO
RENFE

BLANCA BONILLA
FUNDACIÓN ENTORNO

JOSE ANTONIO CALVO
CONSEJO SUPERIOR DE COLEGIOS DE ECONOMISTAS DE ESPAÑA.

IGNACIO AYESTARÁN
PROFESOR DE LA UNIVERSIDAD DEL PAÍS VASCO (UPV/EHU)
COLAB. ÁREA SALUD LABORAL Y MEDIO AMBIENTE, CEC-UGT

DANIEL ABELEDO
GRUPO TRAGSA

JESÚS CAÑIZARES
AENOR

1- INTRODUCCIÓN

Este grupo tiene sus raíces en los grupos “Memorias de Sostenibilidad” del CONAMAVI, VII y VIII. En este CONAMA 9 continuamos el estudio de temas prioritarios en las empresas integrantes de los años anteriores, que así lo manifestaron y por indicación de la propia organización, pero sin abandonar el tema de las Memorias de Sostenibilidad o de Responsabilidad Social de la Empresa o Corporativa¹, ya que constituye el activo de este grupo.

Después de consultadas las empresas, muchas reincidentes en el grupo, vimos que podría ser una investigación conveniente y útil para todas, debatir, exponer y dialogar cómo medir el retorno de sus políticas de RSC, para tener orientación de cómo actuar en un futuro próximo en el proceso de sostenibilidad empresarial. También para investigar herramientas de medición y retorno y si es conveniente su comunicación en Memorias de Sostenibilidad, o mejor tenerlo como indicador interno. No queríamos dejar de debatir la importancia que puede tener, en clave de sostenibilidad, la medición del retorno de intangibles.

La necesidad de medir es consubstancial a la capacidad de gestión, medir es una fase previa a gestionar. La medida del retorno aportaría mayor credibilidad a todos aquellos que informan de actividades sociales. Permite llevar los elementos de sostenibilidad a la parte comercial, así como observar el tiempo en que deben medirse los retornos. Por ello ver diferentes herramientas para percibir la medida del retorno de la inversión socialmente responsable tiene mucha importancia para este grupo en CONAMA 9.

2- CONSTITUCIÓN DE SUBGRUPOS

Medir para conocer, para actuar. El trabajo del grupo MSOS parte de la importancia que tiene para las empresas el conocimiento del retorno de las acciones socialmente responsables, en orden a mejorar o cambiar su política de RSE en un futuro. Vimos la necesidad de tratar los métodos para calcular este retorno, así como ver lo más conveniente para el futuro de las memorias de sostenibilidad, al tratar la comparativa entre reflejar el retorno de las acciones en Memorias de Sostenibilidad o situarlo como indicador de RSE o RSC.

El grupo se organiza a través de cuatro subgrupos y otros tantos apartados:

1) *De actuaciones filantrópicas a estrategia de Responsabilidad Social Corporativa.* Parte inicial que sirve de marco para desarrollar el retorno y su medición de las acciones que realiza la empresa para la mejora de la sostenibilidad.

2) *Métodos de medida del retorno de RSC.*

¹ A lo largo de este documento se alternan en ocasiones las expresiones “Responsabilidad Social de la Empresa” (RSE) y “Responsabilidad Social Corporativa” (RSC). Aún y todo, hay que recordar que el Ministerio de Trabajo e Inmigración de España y la Comisión Europea siempre usan en los documentos oficiales la denominación de RSE. Hay que tener en cuenta que el término anglosajón “corporation” hace referencia en castellano a la empresa, y no a una “corporación”, con lo que, en muchas ocasiones, parece preferible la opción de RSE. Queda para el debate cómo denominar la responsabilidad social de aquellas organizaciones que no son empresas y que desean aplicar el modelo de una memoria de sostenibilidad, como son las ONG, los colegios, las universidades, los ayuntamientos, la administración en general, etc.

Descripción de los métodos ya contrastados por algunas empresas del grupo e investigación de nuevos métodos. Herramientas de medida, parciales y globales. ¿De qué disponemos? Medición del retorno, de la Memoria de Sostenibilidad.

3) Impactos en la organización del conocimiento del retorno de la RSC.

Publicar, difundir o comunicar los logros y/o medidas. Una difusión interna o a todos los grupos de interés. Involucrar a toda la organización e incrementar la credibilidad. Medir el retorno para posibilitar conocer la “imagen que doy y que genera mi actitud”.

4) Intangibles: Definición y medición de intangibles en las políticas de RSC.

Definición de intangibles en las políticas de RSC. Cómo los clasificamos, estrategias y métodos. Medición y reflejo en cuentas anuales, indicadores e inversiones en activos intangibles.

El principal objetivo se corresponde con cada uno de los cuatro grupos de temas tratados. Nos conviene considerar también la importancia que tiene para las empresas el conocimiento del retorno de las acciones socialmente responsables, en orden a mejorar o cambiar su política de RSE/RSC en un futuro. Cómo medir y cómo comunicarlo. Evaluar la necesidad de valorar e incorporar en cuentas financieras, los principales intangibles de la política de RSE. La organización en subgrupos y manifestación de áreas de interés se deriva de los contactos iniciales y la primera reunión plenaria del grupo.

En la segunda reunión, se definen los cuatro subgrupos de trabajo según el documento base 2 y se constituyen los subgrupos siguientes formados por empresas y entidades, que se agruparon en función de sus intereses por el tema descrito en cada subgrupo.

GRUPO 1: De actuaciones filantrópicas a estrategias de RSC

<i>Empresa</i>	<i>Representante</i>
FORÉTICA	German Granda
FORÉTICA	Ana Herrero
FORÉTICA	Laura Maure
CLUB EMAS	Angel Panyella
CLUB EMAS	Maria Passalaqua.

Responsable del subgrupo 1: German Granda , Ana Herrero (FORÉTICA)

GRUPO 2: Métodos de medida del retorno de la RSC

<i>Empresa</i>	<i>Representante</i>
GRUPO AGBAR	Anna Bolaños
GRUPO AGBAR	Naiara Sáenz
REE	Rosa Prieto
GRUPO OHL	Rosa Alberdi
AENOR	Jesús Cañizares
FCC CONSTRUCCIÓN	Pilar López
GRUPO FERROVIAL	Elena Martin Cuesta
GRUPO TRAGSA	Carlos Federico Moreno
GRUPO TRAGSA	Daniel Abeledo
FUNDACION ENTORNO	Blanca Bonilla

Responsable subgrupo 2: Anna Bolaños, Naiara Sáenz (AGBAR)

GRUPO 3: Impactos en la organización del conocimiento del retorno de la RSC

<i>Empresa</i>	<i>Representante</i>
TRAGSA	Daniel Abeledo
TRAGSA	Carlos F. Moreno
GOBIERNO DE NAVARRA	Susana Cuesta
RENFE	Juan Monje
FCC S.A.	Javier Lopez
FCC CONSTRUCCIÓN	Pilar Lopez

Responsable subgrupo 3: Daniel Abeledo, Carlos F. Moreno

GRUPO 4: Intangibles; Definición y medición de intangibles en las políticas de RSC.

SECRETARIADO DE MEDIO AMBIENTE DEL COLEGIO DE REGISTRADORES DE LA PROPIEDAD Y MERCANTILES DE ESPAÑA	José Luis Salazar
REGISTRADORA DE LA PROPIEDAD DE BARCELONA	Eugenia Diaz Taboada
CONSEJO SUPERIOR DE COLEGIOS DE ECONOMISTAS DE ESPAÑA.	José Antonio Calvo
UNIVERSIDAD DEL PAÍS VASCO (UPV/EHU) COLAB. CEC-UGT	Ignacio Ayestarán
COLEGIO DE ECONOMISTAS DE CATALUÑA	Marta Roca Josep M. Salas

Responsables subgrupo 4: Los coordinadores del grupo.

Los cuatro grupos se constituyen para:

Detectar la importancia que tiene para las empresas el conocimiento del retorno de las acciones socialmente responsables, en orden a mejorar o cambiar su política de RSC en un futuro. Cómo medir, y cómo comunicarlo. Evaluar la necesidad de valorar e incorporar en cuentas financieras, los principales intangibles de la política de RSC.

Sus principales objetivos se corresponden con cada uno de los temas tratados.

- 1) Parte teórica, que sirva de marco para desarrollar el retorno y su medición de las acciones que realiza la empresa para la mejora de la sostenibilidad.
- 2) Descripción de los métodos ya contrastados por algunas empresas del grupo e investigación de nuevos métodos. Herramientas de medida, parciales y globales. ¿De qué disponemos? Medición del retorno de la Memoria de Sostenibilidad.

- 3) Publicar, difundir o comunicar los logros y/o medidas. Una difusión interna o a todos los grupos de interés. Involucrar a toda la organización e incrementar la credibilidad. Medir el retorno para posibilitar conocer la “imagen que doy y que genera mi actitud”.
- 4) Definición de intangibles en las políticas de RSC. Cómo los clasificamos, estrategias y métodos. Medición por medio de indicadores e inversiones en activos intangibles

3- ÍNDICE PRELIMINAR DEL GRUPO MSOS

1.- *Desarrollar el concepto de retorno y su medición a las acciones que realiza la empresa en referencia para la mejora de la sostenibilidad. Marco teórico.*

- 1.1 En las actuaciones de una política de RSC de la empresa, ¿qué elementos considerar?
- 1.2 ¿Qué peso específico tienen en la RSC?
- 1.3 ¿Qué identificamos como medidas de retorno?
- 1.4 ¿Qué tiempo de influencia se les puede asignar?

2.- *Métodos de medida del retorno de RSC*

- 2.1 Descripción de los métodos ya contrastados por algunas empresas
- 2.2 Investigación de nuevos métodos
- 2.3 Herramientas de medida, parciales y globales. ¿De qué disponemos?
- 2.4 Fuentes secundarias en la investigación de métodos y herramientas.
- 2.5 Medición del retorno de la Memoria de Sostenibilidad.

3.- *Impactos en la organización del conocimiento del retorno de la RSC,*

- 3.1 Publicar, difundir o comunicar los logros y/o medidas determinados.
- 3.2 ¿La comunicación interna, posibilita más credibilidad?
- 3.3 ¿A los grupos de interés, medir el retorno de la RSC permitiría involucrar a las personas de la organización e incrementar esta credibilidad?.
- 3.4 La prospección de cómo medir los retornos posibilita conocer la “imagen que doy y que genera mi actitud”.

4.- *Definición de intangibles en las políticas de RSC*

- 4.1 Clasificación de Activos Intangibles en la RSC.
- 4.2. Estrategias y métodos.
- 4.3. Medición y representación por medio de indicadores.
- 4.4 Inversiones en activos intangibles.

5.- Conclusiones.

6.- Bibliografía.

4- DESARROLLO DEL TRABAJO DE LOS 4 SUBGRUPOS

4.1- SUBGRUPO 1: DE ACTUACIONES FILANTRÓPICAS A ESTRATEGIAS DE RSC

La RSE consiste en la asunción voluntaria por parte de las empresas de responsabilidades derivadas de los efectos de su actividad sobre el mercado y la sociedad así como sobre el medio ambiente y las condiciones de desarrollo humano.

En otras palabras, la RSE es la respuesta de las organizaciones al reto de la sostenibilidad².

La responsabilidad derivada de la actividad empresarial es primordialmente económica y comprende, desde luego, el cumplimiento de las obligaciones legales. Pero también requiere gestionar aspectos que las leyes no pueden determinar en todos sus detalles y todas sus implicaciones: aspectos como las condiciones que permiten el desarrollo personal en el trabajo, el respeto a los consumidores como clientes y como ciudadanos con derechos, la conciliación de trabajo y vida personal, el trato imparcial a las personas en el medio laboral y profesional, el impacto de la actividad industrial en el entorno social y natural, las expectativas ciudadanas sobre la contribución de las empresas a los objetivos sociales (en temas como seguridad, salud, educación, integración, etc.), la I+D+i, la reputación corporativa, la transparencia informativa, la promoción y mantenimiento de la confianza de los inversores.

La atención a estos amplios aspectos de la actividad empresarial no es más que la toma de conciencia de la realidad de los negocios. Pero esa atención puede transformarse en decisiones, estrategias y políticas corporativas pro-activamente comprometidas con el papel de la empresa en la sociedad.

Muchas veces tales decisiones se enmarcan en campañas tradicionalmente filantrópicas o de marketing o de comunicación, y se relaciona únicamente con la política de imagen corporativa. En otras ocasiones se trata de compromisos corporativos con valores y principios. En estos casos, la RSE se integra en la gestión, y supone un enfoque nuevo de la actividad empresarial: un planteamiento que está revolucionando el modo de hacer negocios en todo el mundo.

En este sentido, la RSE supone una innovación y, paradójicamente, una ventaja competitiva basada en el compromiso con la sociedad y el medio ambiente. Se suele decir que la RSE establece un nuevo pacto entre las empresas y la sociedad, el cual pone los cimientos para un crecimiento económico sostenible, incluyente, armónico y respetuoso con valores humanos y sociales.

Este pacto entre los negocios y la sociedad no significa, ni debe significar, la desnaturalización de las organizaciones con ánimo de lucro. Obtener *beneficio* en el marco del respeto a las leyes es un objetivo legítimo –y necesario– en nuestra estructura económica, y es la primera responsabilidad de las empresas; pero el *modo* en que este objetivo se conjuga con otras responsabilidades de las organizaciones determina el carácter distintivo de la gestión. Y es evidente que los mercados y la sociedad necesitan, valoran y premian una gestión transparente y responsable

² | Cuaderno Forética - "Responsabilidad Social de las Empresas" Pedro Francés.

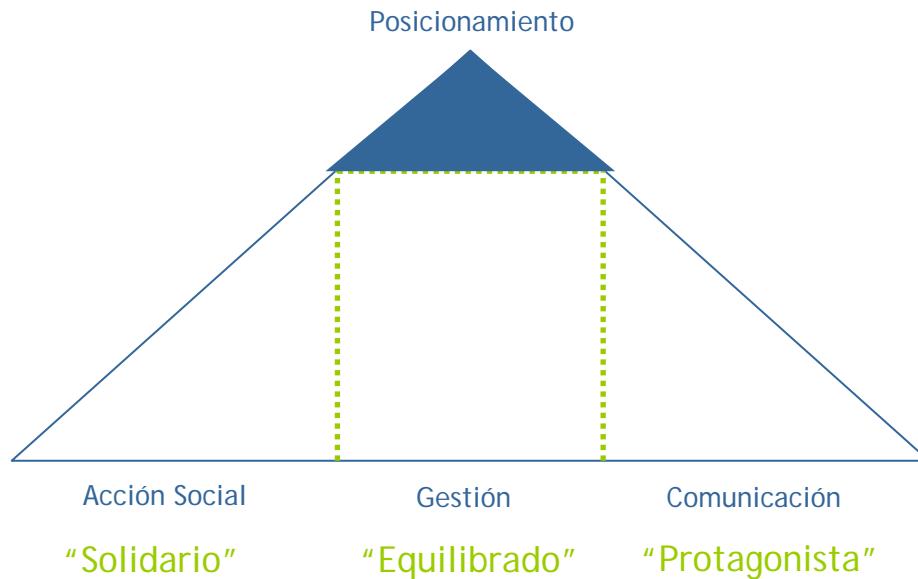


Fig. 1. Las organizaciones deben apostar por un enfoque de la RSE basado en la gestión. Esto permite potenciar las áreas de comunicación y acción social y contribuye a aportar solidez al posicionamiento. (Forética)

4.1.1. Los elementos de la RSE

La RSE es voluntaria pero constituye un compromiso por parte de la organización que integra principalmente los siguientes elementos³:

a) Liderazgo y buen gobierno

La RSE empieza por arriba. Por tanto, un requisito previo es que el principal ejecutivo y el consejo de administración comprendan las ventajas de la RSE y el compromiso de las partes interesadas.

Ese compromiso es necesario y las empresas lo lograrán mediante:

- el diseño de estrategias empresariales orientadas a la RSE
- la adaptación de los mecanismos de gobierno corporativo para su eficaz aplicación.

b) Sistema de gestión

La RSE afecta a las decisiones que se adoptan con relación a todos los aspectos de una empresa: estrategia, investigación y desarrollo, dirección, procesos. Para que puedan implantarse eficazmente políticas y estrategias de RSE tienen que ser compatibles con los objetivos y valores empresariales, integrando con ello la RSE en todas las funciones de la empresa y contribuyendo a mejorar su prestigio. La RSE tiene también que traducirse en objetivos de desempeño colectivo, así como en objetivos individuales, para integrarse en los sistemas colectivos e individuales de evaluación, reconocimiento y retribución.

³ Hoja de Ruta Europea para las Empresas "Hacia un desarrollo empresarial sostenible y competitivo", CSR Europe

Hace falta formación para que las personas integren la RSE en sus actividades cotidianas y se logren los objetivos de desempeño en todos los niveles y funciones de la empresa.

c) Diálogo con los grupos de interés

El diálogo con los grupos de interés ayuda a las empresas a identificar las implicaciones y el impacto de sus operaciones. Ayuda también a anticipar y afrontar las cuestiones sociales y medioambientales que pueden afectar a la futura competitividad. Es importante que las organizaciones consigan progresivamente el compromiso proactivo de las partes internas y externas para una mejor sintonización con las nuevas tendencias estratégicas. Los grupos de interés pueden llamar la atención sobre nuevos retos. Además, pueden desempeñar un papel importante a la hora de afrontar dichos retos.

d) Comunicación y transparencia

La integridad, la comunicación y la transparencia de las empresas generan confianza, lo que a su vez aumenta la libertad para operar y, en consecuencia, la competitividad. Para ello hacen falta procesos adecuados de rendición de cuentas y de elaboración de informes.

En este sentido serán importantes los siguientes elementos:

- Identificar los aspectos relacionados con los riesgos y las oportunidades asociadas al medio ambiente y a la sociedad de las empresas, por medio de un proceso interno y externo en el que participen las partes interesadas.
- Identificar los criterios de desempeño adecuados y, cuando proceda, hacer uso de las herramientas existentes y los marcos de transparencia.
- Vigilar, por medio de sistemas de verificación y auditoría, la robustez, la calidad y la comparabilidad de los datos.
- Utilizar distintos canales de comunicación para llegar eficazmente a todas las partes interesadas.
- Desarrollar un proceso continuo de aprendizaje y evaluación del impacto general de los procesos de transparencia y comunicación.

e) Cooperación y alianzas entre empresas

Las alianzas entre el sector público y el sector privado y las alianzas entre diferentes partes interesadas son cada vez más frecuentes y se están convirtiendo en una práctica común deseada. La innovación, la cooperación y las alianzas entre empresas del mismo sector y de distintos sectores ofrecerán un enorme valor añadido en materia de RSE.

4.1.2. Acerca de las medidas de retorno

Hoy ningún directivo empresarial sensato considera que puede limitarse a responder únicamente ante la propiedad: ha de hacerlo ante las asociaciones sindicales y de consumidores, ante los gobiernos y autoridades, ante los mercados de capitales y sus reguladores, ante los medios de comunicación, ante las organizaciones no gubernamentales. Si no lo hace, los mismos propietarios o accionistas se lo exigirán, ya que esa responsabilidad es parte de la responsabilidad de la gestión.

Hace ya varias décadas nació la teoría de los *stakeholders* para reflejar esa realidad. Las empresas se hallan en una red de interesados, interlocutores o grupos afectados

por su acción. Personas y grupos que se juegan algo en el desempeño de la empresa, y que tienen poder para influir en su marcha, independientemente de sus vínculos contractuales con la misma.

Las empresas están en relación de mutua dependencia con una serie de públicos afectados. Una correcta gestión requiere establecer canales para que los intereses de todos estos interlocutores sean considerados en las decisiones corporativas. De otro modo, las decisiones estarán condenadas al fracaso o implicarán riesgos para la organización.

En su núcleo, los *stakeholders* se identifican con los componentes obvios de la empresa: los accionistas y los empleados (cuya participación está legal y formalmente articulada). Fuera del núcleo de la empresa, hay un primer nivel de relación que abarca a los clientes y consumidores, proveedores, entidades reguladoras, industrias del sector y competencia. En un nivel más amplio, la empresa está en relación con comunidades concretas, con los gobiernos, la sociedad como un todo y con el medio ambiente.

La posición de las empresas en este marco amplio de interlocución y responsabilidades, compuesto por colectivos cada vez más conscientes, organizados y exigentes, es un hecho, no una opción.

Este hecho puede tomarse como una amenaza, que ha de ser manejada con maquiavélica inteligencia, o como una oportunidad que permite re-situar y fortalecer a la organización ante los mercados y la sociedad.

La RSE consiste en ver la posición de las empresas en sociedades complejas y exigentes –y su correlato, que es la gestión de los *stakeholders*– como una oportunidad.

La RSE forma parte del espacio de creatividad e innovación de las organizaciones y en función del sector, actividad o localización de la organización algunos elementos serán generadores de mayor retorno.

Una aproximación, desde el punto de vista interno, está fundamentalmente enfocada al refuerzo de la cultura de empresa y a la mejora del clima interno. La cultura empresarial es uno de los principales vehículos de comunicación interna y un terreno abonado sobre el que establecer ventajas competitivas. El clima laboral, por su parte, repercute en varios aspectos que son clave para la productividad de las compañías como la motivación, la reducción del absentismo o la captación y retención de talento.

De ahí que compañías especialmente sensibles al recurso humano se fijan como objetivo convertirse en lo que, en terminología anglosajona, se denomina *best place to work*, como fórmula de optimización de la rentabilidad.

En la actualidad, la reflexión acerca de los aspectos estratégicos conduce de una manera directa a la relación de la empresa con el exterior. Podemos apreciar factores que permiten a las empresas acceder a financiación más barata:

- Credibilidad en el equipo gestor
- Reducción del riesgo operativo
- Disminución de la incertidumbre

En este sentido incorporarse a los índices bursátiles sostenibles o ser elegible por los analistas como empresa “responsable” puede suponer un retorno diferencial. Para ello

demostrar la incorporación de un sistema de gestión de la RSE y reportar periódicamente a través de un informe anual los indicadores de sostenibilidad es fundamental.

Otros factores vienen a incrementar la corriente de ingresos de las compañías:

- Creación de barreras de entrada: Una marca sólida dificulta la entrada de competidores a un mercado. La atribución a la marca de atributos emocionales favorece el establecimiento de vínculos entre el comprador y el producto, contribuyendo a la diferenciación.
- Nuevos productos y servicios/Orientación de mercado: Un mayor diálogo y cercanía con los *stakeholders* permite una mayor anticipación a los cambios en el mercado (metodologías como retrack en este sentido se han ido consolidando) e incluso acceder a nichos de mercado rentables o a nuevos mercados (como en los productos destinados a la base de la pirámide o los que priman la accesibilidad o una cultura más ecológica o saludable).
- Productos con mayor margen: del mismo modo en ocasiones en ciertos sectores los productos sostenibles vienen asociados a los elementos de I+D y contribuyen con mayor margen a las empresas.
- Relaciones con las administraciones públicas: Una mayor cooperación con las administraciones reduce el riesgo de infracción-sanción, y aporta solidez al entorno regulatorio.
- Incremento de la satisfacción del cliente: En un entorno competitivo la calidad intrínseca del producto deja de ser el criterio de diferenciación, compitiendo por servicio y percepción.

Además, sumando todos los esfuerzos realizados en el entorno como consecuencia de esta aproximación hacia la RSE, se mejoran las condiciones de partida para la creación, desarrollo y crecimiento de la empresa privada y en definitiva de la economía.

- Mejora de las condiciones económicas de la comunidad: genera negocio a largo plazo, incrementa la eficiencia de todo el tejido empresarial, permite crear clusters que aglutinen el talento, etc.
- Mejoras sociales en la comunidad: el acceso a una mejor educación y sanidad incrementa la calidad de vida y la productividad de la población, potencia el consumo, la inversión y, en consecuencia, el crecimiento económico.

Con todo esto, es fácil apreciar el gran desarrollo experimentado en los últimos años en materia de RSE que se traduce en una creciente demanda de mecanismos y herramientas que permitan asegurar un alineamiento entre la gestión y los valores de la organización. En este contexto, la norma de empresa SGE 21, primer estándar europeo para la certificación de la gestión ética y socialmente responsable, se presenta como documento marco que permite gestionar de manera eficiente la RSE y evaluar y certificar el grado de aplicación y compromiso de las organizaciones.

La **SGE 21:2008**, última versión de la Norma hasta la fecha, constituye un estándar actualizado que incorpora los criterios e iniciativas más relevantes existentes

en la actualidad, permitiendo a su vez optimizar los recursos, al maximizar la compatibilidad con otras herramientas de gestión.

El sistema que se propone parte de modelos consolidados como los de calidad y medioambiente, a los que enriquece a través de una visión multistakeholder. De esta manera sistematiza las relaciones con 9 áreas para las que establece unos criterios de gestión que son desarrollados por un Código de Conducta y supervisados por un Comité de Ética.

ÁREAS DE GESTIÓN:

1. Alta Dirección
2. Clientes
3. Proveedores
4. Personas que integran la organización
5. Entorno social
6. Entorno ambiental
7. Inversores
8. Competencia
9. Administraciones Públicas

El sistema de gestión SGE 21 ha sido elegido tanto por empresas multinacionales de primera línea como por pequeña y mediana empresa.

4.1.3. El retorno de las PYMES

La RSE es también un factor de competitividad e innovación para las empresas pequeñas y medianas. En primer lugar porque supone dar pasos en el sentido de la evolución de la gestión y ganar en reconocimiento social. En segundo lugar porque, como parte de sus propias políticas de RSE, las grandes empresas, cada vez más, exigen criterios de RSE a sus proveedores y contratistas, PYMES en su mayoría. En tercero, porque conforme se extiende la cultura de la RSE y la sostenibilidad en la sociedad, los ciudadanos prefieren negocios que demostradamente adoptan un modelo responsable de gestión.

No obstante, para las PYMES puede suponer un reto importante. Por un lado el mercado debe aún madurar y establecer el criterio de la sostenibilidad como elemento decisivo en los procesos de compra y, por el otro, la PYME debe desarrollar su capacidad de establecer un nuevo enfoque en las relaciones con su entorno y con la sociedad.

En el marco de un proyecto que actualmente está llevando a cabo el Club EMAS para la implantación de la RSE en un grupo de empresas de diferentes dimensiones y pertenecientes a diferentes sectores pero todas ellas registradas en EMAS, se ha observado que estas empresas tienen la ventaja de que ya disponen de una metodología que les permite identificar y gestionar sus aspectos ambientales, informar sobre su comportamiento ambiental a las partes interesadas y mantener un diálogo abierto con el público. Pero aún así, en el proceso de implantación de los principios de

la RSE, una vez realizada la diagnosis y también identificados los interlocutores, algunas empresas han manifestado dificultades en comunicar con éstos: no se trata solamente de informar, aspecto que podría llevarse a cabo también a través de una herramienta como la memoria, sino el hecho de poder instaurar un diálogo abierto y permanente.

4.2- SUBGRUPO 2: MÉTODOS DE MEDIDA DEL RETORNO DE RSC

Medir para conocer, para actuar. Es la afirmación de partida, el *leit motiv* de nuestro grupo de trabajo para este CONAMA 9. Las organizaciones dedican esfuerzos económicos y humanos para idear y poner en práctica acciones y planes de responsabilidad social corporativa, pero ¿cuál es el resultado de dichos esfuerzos? No hablamos únicamente del retorno económico ya que nos movemos en un campo habitado especialmente por intangibles, pero se hace necesario conocer si vamos en la buena dirección y debemos ser capaces de poder justificar plenamente el esfuerzo realizado.

Volcamos información ingente en las memorias o informes de sostenibilidad, o de responsabilidad corporativa, pero nos cuesta mucho conocer la opinión de nuestros grupos de interés sobre dichos documentos y especialmente sobre las acciones en ellos recogidos y el grado de aceptación de los teóricos receptores.

Las empresas son valoradas por una gran cantidad de rankings, fondos de inversión, etc. A este tipo de mediciones, que se realizan a la empresa por agentes externos, lo quieran ellas o no, las hemos denominado “Medición Externa”. Por otra parte, la empresa puede, de manera proactiva, medir el retorno de sus acciones de RSE. A este tipo de medición lo hemos denominado “Medición Interna”. Examinaremos metodologías que se centran en la propia responsabilidad corporativa y otras que se refieren explícitamente a la reputación. También examinaremos algunos sistemas de medición parciales y finalmente reflexionaremos sobre la medición del retorno del “mensajero”, es decir del propio informe o memoria de sostenibilidad.

Todos los trabajos académicos que han tratado de buscar la correlación existente entre la Responsabilidad Social Corporativa y la creación de valor para la empresa se han encontrado con el obstáculo de la medición de la RSE. Derivado de la complejidad del concepto RSE aparece la dificultad de la medición de los resultados de las políticas y prácticas en la materia.

Estas prácticas tienen efectos en el conjunto de la organización y muchas de ellas tienen resultados observables sólo en el largo plazo. Es mucho más difícil medir la contribución de la empresa al bienestar de los trabajadores, clientes, consumidores, etc. que medir la rentabilidad de la empresa. No existe una medida contable del bienestar de los *stakeholders*. Esta dificultad ha dado lugar a que los resultados de los estudios sobre rendimiento económico y realización de objetivos sociales sean poco concluyentes y contradictorios.

Sin embargo para que la Responsabilidad Social Corporativa se consolide nos enfrentamos al reto de cómo medir el retorno que todas las empresas esperan a la hora de invertir en RSE. Necesitamos medir para conocer, para actuar, para mejorar...

4.2.1- MEDICIÓN EXTERNA DEL RETORNO DE LAS ACCIONES DE RSC

Actualmente las empresas están sometidas a gran exposición al “ojo público”, es decir a la opinión que de ellas pueden tener y manifestar sus diferentes grupos de interés.

Podemos considerar que la práctica de la responsabilidad corporativa obtuvo un reconocimiento crucial con el famoso artículo “Just good business” de *The Economist*, publicado en enero de 2008, en el que se refirió a la RSE como “sencillamente un buen negocio”, rectificando su calificación de “gasto superfluo” de tres años antes.

Como hemos comentado anteriormente, podemos considerar que las evaluaciones, *ratings* y *rankings* que determinadas organizaciones y fondos de inversión (entre otros) realizan son una medición externa del retorno de las acciones de RSE de las empresas. Guste a las empresas o no, su actuación en esta materia es evaluada.

4.2.1.1. Las agencias de calificación en materia de RSC

Estas organizaciones recopilan y analizan información pública en materia de RSE de las empresas y, en algunos casos, envían los resultados a las empresas para que verifiquen, completen o propongan modificaciones de la información procesada.

La independencia de estas agencias radica en que los servicios son remunerados por quien hace uso de la información (gestores de fondos, fundaciones, bancos, compañías aseguradoras, etc.). Cada agencia recopila y analiza la información, poniéndola a disposición de sus clientes.

Algunas de las principales agencias de rating que existen en la actualidad son las siguientes:

SAM (Sustainable Asset Management)

<http://www.sam-group.com/html/main.cfm>

EIRiS (Ethical Investment Research Service)

<http://www.eiris.org/>

SiRI (Sustainable Investment Research International Company)

<http://www.siricompany.com/>

Vigeo

<http://www.vigeo.com/csr-rating-agency/>

Ethibel

<http://www.ethibel.org/>

KLD Research & Analytics, Inc

<http://www.kld.com/>

Trucost

<http://www.trucost.com/>

Innovest

<http://www.innovestgroup.com/>

Oekom

<http://www.oekom-research.de/>

4.2.1.2. Los índices bursátiles socialmente responsables

Estos índices utilizan la información que proveen las agencias, y, en base a criterios y ponderaciones preestablecidas, seleccionan las empresas que se van a incluir en su cartera y establecen rankings de las mismas. En la página siguiente se reproduce una tabla extraída del estudio de Economistas sin Fronteras *“Performance social y financiera de las empresas españolas que cotizan en bolsa: propuesta para establecer una metodología y un sistema de valoración de índice bursátil de responsabilidad social corporativa”* de diciembre de 2005.

En el entorno español, el 9 de abril del 2008 se lanzó el índice de sostenibilidad FTSE4Good Ibex, creado por Bolsas y Mercados Españoles (BME) y la compañía proveedora de índices FTSE Group (FTSE). Este es un indicador de inversiones socialmente responsables compuesto de compañías españolas cotizadas en los mercados operados por BME con prácticas de negocio socialmente responsables. Actualmente están incluidas en este índice 27 empresas, diez de las cuales pertenecen al Ibex 35 y las diecisiete restantes son de mediana y pequeña capitalización.

La evolución de la cotización de este índice en sus primeros cien días (según el diario Expansión del 28/7/08) ha caído un 16,8%, mientras que el Ibex 35 ha bajado un 14,77% y el índice general de la Bolsa de Madrid un 14,99%. Estos datos parecen apuntar que los inversores no muestran todavía un gran interés por identificar empresas socialmente responsables.

Otros índices que incorporan criterios de responsabilidad corporativa: JSE SRI Index, Kempen SNS Smaller Europe SRI Index, KLD Domini indexes, Maala SRI Index, Morningstar SRI index, NaturAktienIndex, RepuTex Sri Index, SIX/GES Indexes.

Índice	Fecha y país de creación	Entorno	Benchmark – Universo inicial	Nº empresas
DJSI World	Septiembre 1999 (Suiza)	Mundial	Top 2500 cap flotante DJGI	10% universo
DJSI Stoxx	Octubre del 2001 (Suiza)	Europa	DJ Stoxx 600	20% universo
FTSE4Good	Julio 2001 (UK)	Mundial	FTSE ASI, FTSE AWDI	738
Domini400 Social Index	1989 (EE.UU.)	EE.UU.	S&P 500 + 150 otras	400
Ethibel SI	1992 (Bélgica)	Europa, EE.UU., Canadá, países del Pacífico	S&P Global 1200	155
SIX/GES Ethical Index	Diciembre 2001	Norte de Europa (Suecia, Noruega, Finlandia y Dinamarca)	Cotizadas bolsas Estocolmo, Oslo, Helsinki y Copenhague	
ASPI Eurozone	Julio 2001 (Francia)	Europa	Top 120 DJ Euro STOXX	120
Calvert Social Index	Abril 2000 (EE.UU.)	EE.UU.	7000 NYSE/Nasdaq/AMEX	627
Ethical Index Global	Enero 2000 (Italia)	Mundial		300
Ethical Index Euro	(Italia)	Europa		150
Ethinvest Environmental Index	Junio 1996 (Australia)	Australia y Nueva Zelanda	ASX200, NZ, 50 pequeñas	
Jantzi Social Index	Enero 2000 (Canadá)	Canadá	S&P/TSX 60 y S&P/TSX Composite	60
Westpac-Monash Eco-Index	Enero 1999 (Australia)	Australia	S&P/ASX200	75
Natur-Aktien-index (NAI)	1997 (Alemania)	25 empresas (75% empresas de gran tamaño y 25% pequeñas y medianas empresas pero innovadoras)	MSCI World	25
UmwelteBank-Aktien Index (UBAI)	Septiembre 2002 (Alemania)	Alemania		18 actual (no límite)

Economistas sin Fronteras (2005), “*Performance social y financiera de las empresas españolas que cotizan en bolsa: propuesta para establecer una metodología y un sistema de valoración de índice bursátil de responsabilidad social corporativa*”

4.2.1.3. Otros rankings

Adicionalmente a los índices bursátiles mencionados y a las *calificaciones* efectuadas por las agencias, también algunos bancos, revistas, consultoras, etc. realizan y publican sus propios *rankings* y otorgan *reconocimientos*.

Ejemplo de esto son:

Global 100 Most Sustainable Companies: Elaborado por Innovest y Corporate Knights.
<http://www.innovestgroup.com/>
<http://www.corporateknights.ca/>

100 Greenest Companies: Elaborado por The Independent newspaper con Ethical Investment Research Services.

<http://www.independent.co.uk/>

<http://www.eiris.org/>

10 Green Giants: Elaborado por Fortune Magazine.

<http://money.cnn.com/magazines/fortune/>

World's Most Ethical Companies: Elaborado por Ethisphere Magazine.

<http://ethisphere.com/>

20 Best Green Companies: Elaborado por Working Mother Magazine.

<http://www.workingmother.com/?service=vpape/106>

Brands With a Conscience: Elaborado por The Medinge Group.

<http://www.medinge.org/>

The Toxic Ten: Elaborado por Portfolio Magazine.

<http://www.portfolio.com/>

Supr Seal – over 400 companies with the “best sustainability value propositions”: Elaborado por CRO Magazine y IW Financial.

<http://www.thecro.com/>

<https://www.iwfinancial.com/iwf/>

Top 10 PR firms in Corporate Responsibility: Elaborado por CRO Magazine.

<http://www.thecro.com/>

100 Best Corporate Citizens: Elaborado por CRO Magazine.

<http://www.thecro.com/>

Barrons 100: Elaborado por la revista Barrons, que recoge la lista de las 100 empresas más respetadas, a través de una encuesta a 95 fondos de inversión estadounidenses.

<http://online.barrons.com/public/main>

Merco (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa): Es un instrumento de evaluación reputacional que elabora anualmente tres rankings: mercoEMPRESAS, mercoLIDERES y las empresas con mejor reputación en su sector. El Merco se materializa gracias a un acuerdo entre Villafañe & Asociados, el Grupo Vocento y Análisis e Investigación.

<http://www.merco.info/>

Triodos Bank: Banco que tiene como misión financiar empresas, entidades y proyectos que aportan un valor añadido en el campo social, medioambiental y cultural, gracias al apoyo de ahorradores e inversores que optan por el impulso de empresas socialmente responsables y por la construcción de una sociedad más humana y sostenible.

<http://www.triodos.es/>

4.2.2. MEDICIÓN INTERNA DEL RETORNO DE LAS ACCIONES DE RSC

4.2.2.1. La metodología LBG, London Benchmarking Group

Se creó en el Reino Unido, en 1994 por The Corporate Citizenship Company y por seis empresas británicas. Se trata de un modelo desarrollado para medir el impacto

económico de la acción social en la comunidad. El modelo LBG es una rigurosa herramienta de gestión diseñada para guiar y medir el rendimiento de los programas de acción social tanto a nivel nacional como internacional.

Se ha convertido en el estándar de medición del rendimiento y de gestión de estos programas en los países donde se ha implantado: Reino Unido, Australia, Canadá, república Checa, Alemania y Estados Unidos. Actualmente se está iniciando su implantación en Sudáfrica.

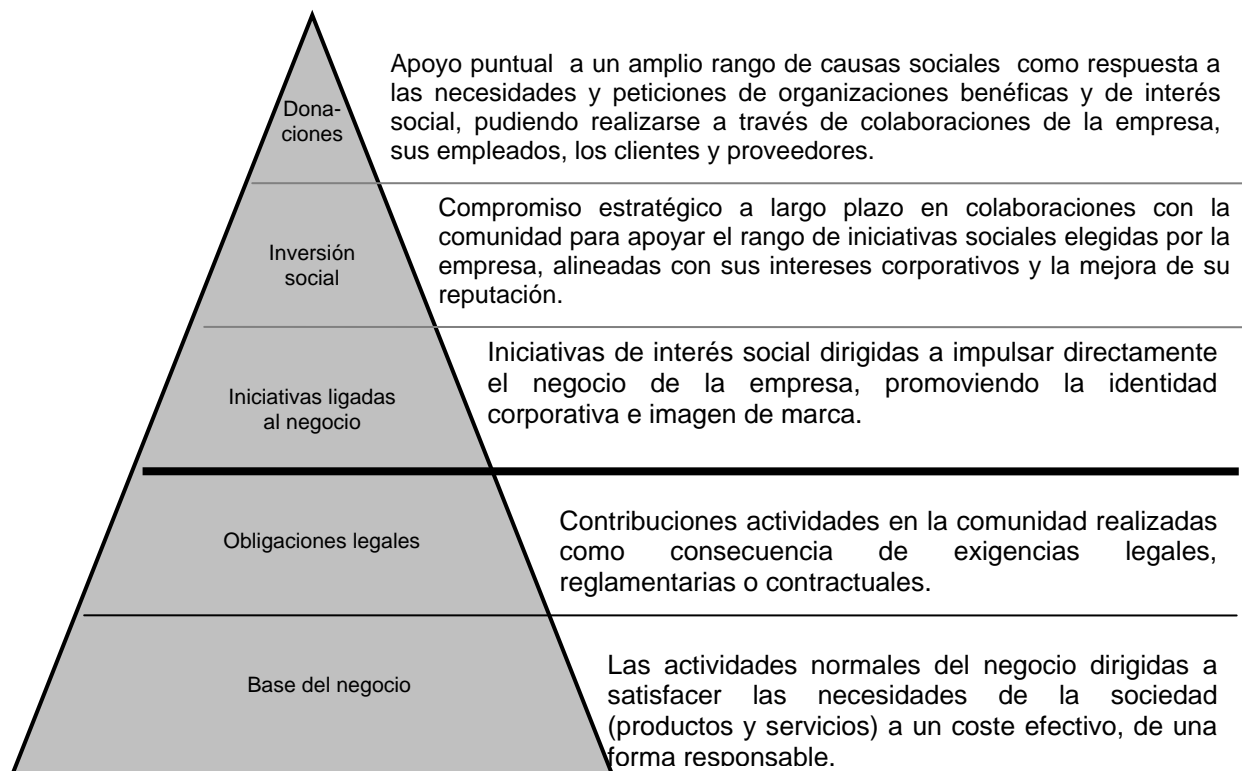
En 2007 se ha formado el grupo LBG España bajo la coordinación de MAS Business, que participa de la red LBG Internacional.

Tipología de proyectos

Este sistema permite medir el gasto de la empresa en acción social según una tipología específica de proyectos:

- Donaciones puntuales: son aquellos proyectos que se realizan en base a una petición externa y puntual.
- Inversiones sociales: proyectos que forman parte de la estrategia de responsabilidad corporativa de la empresa.
- Iniciativas ligadas al negocio: programas de acción social que forman parte de la estrategia comercial de la empresa.
- Contribuciones obligatorias

La definición de los motivos atiende directamente a este gráfico dividido por tipologías:



Las contribuciones obligatorias están separadas del resto de las contribuciones voluntarias, porque no son voluntarias, pero sí están incluidos en el modelo LBG, porque forman parte de la inversión total de la empresa en la comunidad.

Utilidades y ventajas de la metodología LBG

Esta metodología se desarrolla y discute entre las empresas integrantes de LBG en cada país para:

- Desarrollar un sistema estándar siguiendo el modelo LBG.
- Comparar entre las empresas participantes para obtener los ejemplos de mejores prácticas.
- Desarrollar las herramientas de medición.
- Mejorar el desarrollo y la implementación de proyectos de acción social.
- Mejorar la comunicación de la inversión en acción social a los distintos grupos de interés.

El modelo LBG proporciona una herramienta consistente para medir la inversión en acción social y determinar la contribución en la comunidad, incluyendo la contribución económica, en dinero, en tiempo y en especie así como los costes de gestión de la empresa en el conjunto de proyectos o el ahorro al Estado en materia de ayudas. El modelo también refleja el rendimiento, los beneficios y el impacto a largo plazo de estos proyectos tanto en la comunidad como en la propia empresa.

Las ventajas que aporta el modelo LBG a las empresas son:

- Visión completa del alcance y valor de la inversión en la comunidad.
- Medir el impacto que han conseguido las acciones en la comunidad.
- Ayudar en la gestión de las relaciones con la comunidad y el tercer sector.
- Mejorar las comunicaciones internas y externas de la empresa.
- Facilitar el aseguramiento (assurance) de las relaciones con la comunidad y el tercer sector.

El sistema de medición se realiza mediante unos indicadores estándar que miden los diferentes gastos, desglosados de manera que se contabilice absolutamente todo el dinero invertido en acción social. Estas inversiones en la comunidad comprenden distintas áreas de actuación: Arte y cultura, Ayuda Humanitaria, Desarrollo económico, Educación, Medio Ambiente, Salud, Tiempo libre y deporte y otros.

Rendimiento e impactos

Además del impacto económico, con el sistema LBG también se puede medir el apalancamiento, es decir los recursos adicionales que han sido aportados a un proyecto como resultado directo de la iniciativa o participación llevada a cabo por la empresa.

Por otro lado, también se obtiene información sobre los beneficios para la comunidad (que actividades se han podido desarrollar gracias a la empresa) y los beneficios generados para el propio negocio (se puede valorar económicamente los beneficios en reputación, empleados, clientes, etc). Y el impacto global: cómo ha mejorado el mundo (entorno global) como resultado de estas actividades.

Consideraciones

Conviene considerar los diferentes contextos de aplicación de este compromiso empresarial con la comunidad en España y Reino Unido. En este último, las acciones sociales aludidas se articulan principalmente a través de la “jurisprudencia” (experiencia) típicamente anglosajona, mientras que en España la regulación es mucho más fuerte y se formula a través de medidas legislativas.

En España, las aportaciones de las empresas (económicas y de otro tipo) hacia actividades en beneficio de la comunidad se regulan mediante las siguientes leyes:

- Ley 49/2002, de 23 de Diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo.
- Ley 34/1988 General de Publicidad (que contempla los patrocinios publicitarios en su Título III, capítulo II, sección IV).

Esta legislación detalla de manera muy precisa las condiciones de fiscalidad y de consideración como gastos deducibles, de las contribuciones de las empresas a la comunidad en forma de patrocinio y mecenazgo, constituyendo la principal referencia al respecto.

La mayor parte de las aportaciones/inversiones consideradas en el Modelo LBG en España estarán comprendidas en el ámbito de las dos leyes citadas (otras no estarán como, por ejemplo, el tiempo de los empleados dedicado a estas acciones). También puede ocurrir que determinados supuestos contemplados en las leyes mencionadas no se incorporen al Modelo LBG, bien porque no entren directamente en el Modelo o bien porque las mejores prácticas del Grupo LBG no aconsejan su inclusión, en aras de una mayor coherencia en las estrategias RSC de las respectivas empresas.

4.2.2.2. EL MODELO RepTrak®

Se trata de una herramienta de medición de la reputación de la empresa, surgida de la colaboración entre el Foro de Reputación Corporativa (fRC)⁴ y el *Reputation Institute* y cuya finalidad es la medición del índice agregado de reputación de una compañía.

El modelo de medición se basa en otro preexistente, el Reputation Quotient (RQ), creado por el mismo *Reputation Institute* y que ya funcionaba en varios países como Alemania, Noruega, Suecia, Reino Unido, Dinamarca, Francia, Brasil, Perú o Argentina.

Metodología y forma de trabajo

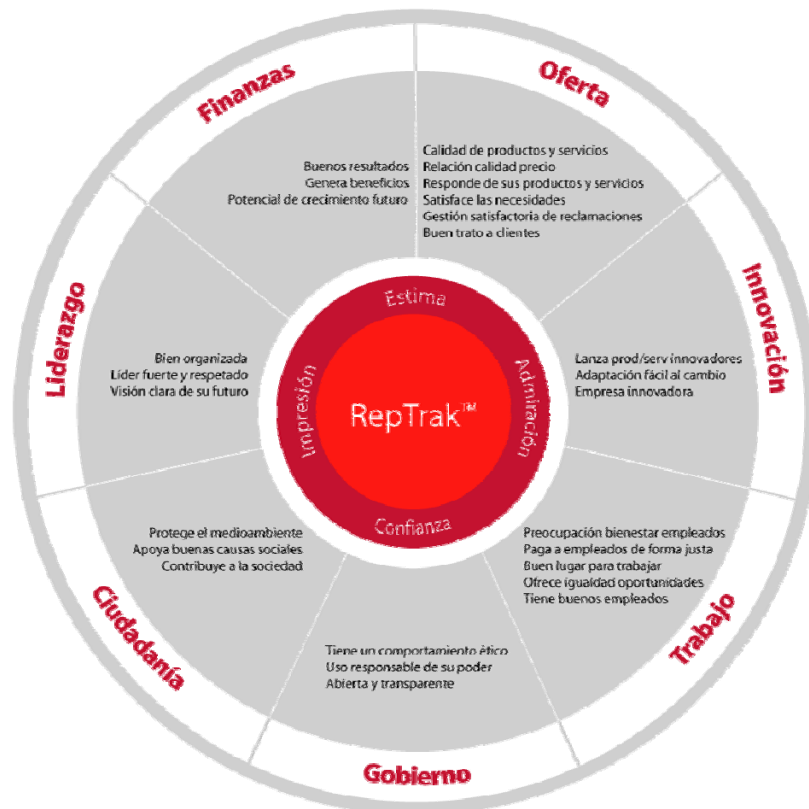
El RepTrak surgió con el objetivo de cubrir las necesidades más concretas que percibían las empresas del fRC, como, por ejemplo, convertir este modelo en un modelo transversal (todas las áreas), multisectorial y comparativo, es decir, que pudiera medir esa reputación en comparación con la competencia y con las empresas mejor situadas en este sentido.

El modelo mide, no sólo la percepción de la opinión pública, sino también de los empleados, los accionistas, los clientes y también por países, especialmente en los que las empresas del fRC operan o son más activas, como España, Argentina, México, Brasil, Chile y Perú.

⁴ Son miembros del fRC: Grupo Agbar, BBVA, Repsol YPF, Telefónica, Abertis, Ferrovial, Gas Natural, Iberdrola, Iberia, RENFE y Metro Madrid.

El RepTrak mide una percepción por parte de los grupos de interés que considera 'cambiante y dinámica', para lo que realiza encuestas permanentes a lo largo del año. El modelo cuenta con 26 atributos que se engloban en siete dimensiones. Para cada dimensión se ha establecido un cálculo de su importancia relativa, lo mismo de cada atributo dentro de cada dimensión y finalmente la influencia de cada uno de esos atributos en la percepción final de la reputación.

Para establecer los indicadores, el fRC estudió el clima laboral de las empresas, las encuestas de satisfacción publicadas, notas de prensa, sus memorias de sostenibilidad, entrevistas a directivos, además de un análisis cuantitativo con entrevistas a consumidores sobre qué entendían por reputación (36.000 entrevistas en seis países) con el fin de establecer un único indicador.



Finalmente llegaron a 41 atributos que, tras un análisis matemático y factorial, se redujeron a 26, enmarcados en 7 dimensiones: 'oferta' (calidad del producto, etc.), 'gobierno' (no uso indebido del poder, ética empresarial), 'ciudadanía' (causas sociales, Medio Ambiente), 'trabajo' (entorno, salarios y trato justo, etc.), 'innovación' (dinamismo, adaptación a los cambios, etc.), 'finanzas' (generar beneficio para sus empleados) y 'liderazgo' (buena gestión, visión de futuro, etc.).

Con esta herramienta, cada miembro del fRC conoce, para cada uno de sus 'stakeholder' su índice agregado de reputación en relación con su competencia directa y las empresas con mejor situación en este aspecto', esto es, 'su grado de atractivo para cada uno de sus grupos de interés', y si 'trabajarían, recomendarían, comprarían o invertirían en ella', permitiendo así 'focalizar esfuerzos y conocer cómo impactan en estos grupos los cambios en el entorno al contar con una medición continua'.

4.2.2.3. opinaRSE

Otra iniciativa presentada recientemente en nuestro país es el denominado “Estudio global de la opinión pública sobre RSE”, opinaRSE, que recopilará datos relevantes en asuntos de Responsabilidad Social Empresarial que servirán como base de investigación, análisis y creación de gráficos comparativos. Se pretende obtener una comparativa interanual que refleje la evolución en esta materia no sólo en nuestro país, sino a nivel internacional.

4.2.2.4. Herramienta de evaluación socio económica de Anglo American (SEAT)- *socio-economic assessment toolbox-*

Esta herramienta ha sido desarrollada por la empresa Anglo American para ayudar a sus explotaciones mineras a identificar y gestionar sus impactos sociales y económicos (tanto positivos como negativos). Esta herramienta está colgada en su página web, disponible para el público en general (<http://www.angloamerican.co.uk/>)

A continuación se incluyen algunos extractos textuales del manual desarrollado por Anglo American, que pretenden recoger los principales aspectos de esta herramienta.

Objetivos del manual

Este manual explica el proceso que se ha diseñado para ayudar a las explotaciones mineras de Anglo American a identificar y gestionar sus impactos sociales y económicos (tanto positivos como negativos). También constituye una guía sobre cómo mejorar nuestro desempeño social, cuando sea necesario.

El proceso está dirigido a todas las explotaciones mineras existentes y se ha desarrollado como parte de una variedad de iniciativas para mejorar nuestro desempeño social, y para inculcar los conceptos de desarrollo sostenible en las principales estrategias de negocio.

Estas iniciativas son una respuesta a las crecientes expectativas de compromiso social en la industria minera, según lo reflejado en la Iniciativa Minera Global, en la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sostenible de 2002, y al interés creciente de los inversores en las cuestiones sociales y éticas.

Mediante la aplicación del proceso SEAT, se pretende una mejora en la sostenibilidad económica y social a largo plazo de las comunidades en las que están inmersas las explotaciones mineras de Anglo American, así como también establecer una base para asociaciones más sostenibles.

La participación de los *stakeholders* es una parte vital del proceso SEAT y, como tal, este aspecto surge en muchas de las herramientas que se han desarrollado. Estas herramientas se han diseñado para trabajar independientemente las unas de las otras y por ello se han desarrollado distintas actividades de participación de los *stakeholders* para la mayor parte de las herramientas. En realidad, cuando se busque una evaluación general, se pueden unir con eficacia varias de las actividades resultantes de estas herramientas. La forma de hacerlo queda a discreción de cada explotación local, de manera de garantizar un proceso eficiente para la explotación y evitar la fatiga de los *stakeholders*.

El proceso SEAT también ayudará a las explotaciones mineras a cumplir los objetivos contemplados en los Principios Comerciales de “Buena Ciudadanía” de Anglo American, en lo que respecta al desarrollo comunitario.

Los objetivos del proceso SEAT

- Identificar los impactos socio-económicos clave, y los aspectos que deben gestionarse.
- Evaluar las iniciativas existentes, proporcionar información de retorno sobre su éxito y adecuación, e identificar dónde se pueden realizar mejoras.
- Constituirse en un recurso útil para el desarrollo de un Plan de Compromiso Comunitario.
- Proporcionar un marco analítico para ayudar a las explotaciones mineras a evaluar su sostenibilidad general, especialmente en lo que respecta a la compatibilización de la extracción de recursos naturales con una mejora del capital social y humano.
- Garantizar que Anglo American asuma y comparta las “mejores prácticas”.
- Proporcionar una herramienta de planificación para la gestión de los impactos sociales y económicos de las explotaciones mineras, incluyendo la inversión social y el cierre de minas.
- Reunir y cotejar datos para propósitos de comunicación social de la empresa, así como el desarrollo de indicadores que sean pertinentes para las condiciones locales.

Etapas clave en el proceso de evaluación y gestión

El proceso SEAT se divide en cuatro etapas clave, que resumimos a continuación; cada una de ellas comprende una serie de pasos y de herramientas asociadas. Estas herramientas, o lineamientos, se han desarrollado para orientar a las explotaciones mineras durante el proceso.

- Etapa 1: hacer un perfil de la operación de Anglo American y de las comunidades asociadas, e identificar las cuestiones clave (positivas y negativas).
- Etapa 2: identificar y evaluar los impactos socio-económicos, y compartir los resultados con los *stakeholders*. Este proceso deberá incluir los impactos que pueden medirse tanto en términos cuantitativos como cualitativos.
- Etapa 3: desarrollar respuestas de gestión para las cuestiones clave, incluyendo la planificación de eventuales cierres.
- Etapa 4: comunicar los resultados de la evaluación. Las etapas clave y los pasos asociados se presentan en la Figura 1.1 siguiente.

En la Tabla 1.2 se presenta un resumen de las herramientas que sustentan cada etapa. Estas herramientas se han desarrollado después de realizar amplias consultas en Anglo American.

Figura 1.1 Etapas y pasos clave en el proceso SEAT

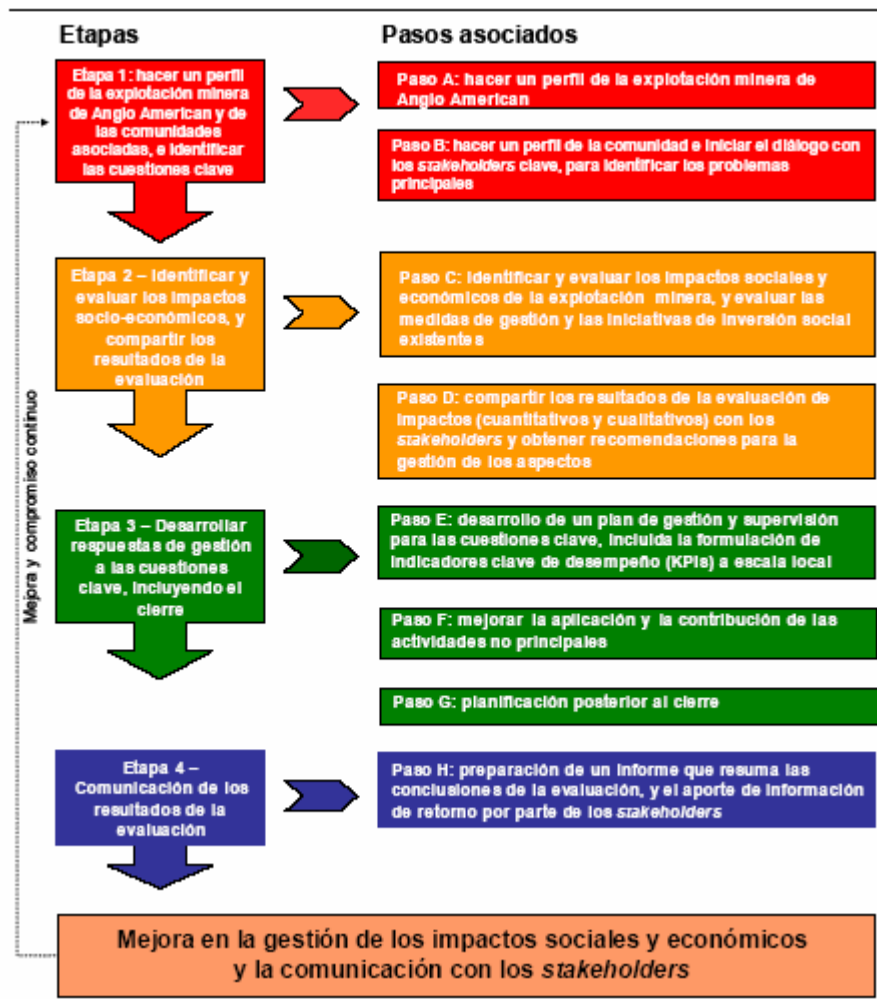
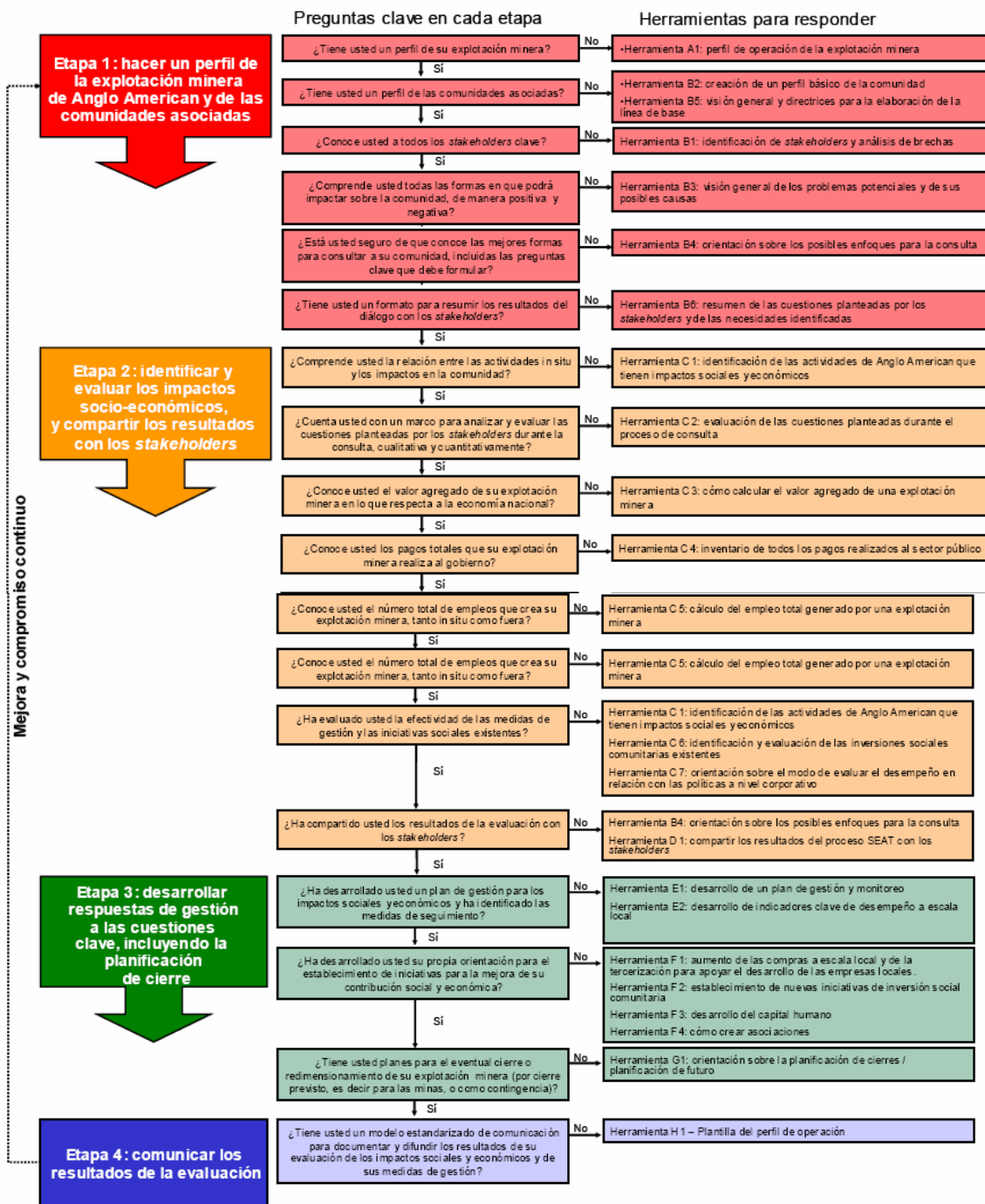


Figura 1.2 Resumen del proceso SEAT y de las herramientas de apoyo



4.2.2.5. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) PARA GESTIONAR LA RSC

Un CMI es una herramienta de gestión que cuenta con diversos indicadores que, de una forma rápida, dan una idea general del nivel de cumplimiento de los objetivos de una empresa. Es una herramienta que facilita el control sobre la planificación y tiene un fuerte efecto de motivación hacia la ejecución de objetivos. La filosofía del CMI como modelo de gestión estratégica se basa en que sólo se puede gestionar lo que se puede medir y que el determinante del valor de las empresas u organizaciones está cada vez más centrado en los activos intangibles que en los tangibles. Las mediciones de las actuaciones sobre la base de datos contables y financieros, exclusivamente, no resulta suficiente.

Estas características han propiciado una tendencia creciente de las empresas en utilizar esta herramienta para medir el cumplimiento de sus objetivos de responsabilidad corporativa, bien elaborando un cuadro de mando específico de responsabilidad corporativa o bien integrando indicadores relativos a la dimensión social y ambiental en los cuadros de mando de gestión estratégica existentes.

4.2.2.6 EL MODELO EFQM

El modelo de la *European Foundation for Quality Management* (EFQM) está concebido para permitir a la empresa realizar su propia autoevaluación respecto al avance en la implantación de la calidad total.

El modelo EFQM parte del concepto de gestión por procesos. La empresa u organización es considerada como un sistema formado por subsistemas interrelacionados entre sí y con su entorno. Los procesos son diseñados con una visión del cliente en su más amplia acepción: el cliente externo, o colectivo al que se dirigen de los resultados de la empresa, y el cliente interno, es decir, cada una de las personas implicadas en el proceso de producción del bien o servicio dentro de la cadena de suministro de información, materias, conocimientos, etc.

Dentro de este criterios el modelo destaca los siguientes subcriterios:

1. Diseño y gestión de forma sistemática de procesos.
2. Introducción de mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, generando valor a los grupos de interés.
3. Diseño y desarrollo de bienes y servicios según las necesidades y expectativas de los clientes.
4. Producción, distribución y servicio de atención en los productos y servicios.
5. Gestión y mejora de las relaciones con los clientes.

De entre los subcriterios utilizados para medir los logros de la organización en relación al rendimiento planificado, destaca, por su relación con el tema de este grupo de trabajo, el de “resultados en la sociedad” que se refiere al trabajo para la superación de las expectativas y la normativa de la comunidad en su conjunto y que tiene en cuenta:

a) Medidas de percepción (encuestas, informes, reuniones públicas autoridades gubernamentales...) sobre sus actividades como miembro responsables de la sociedad, implicación con las zonas donde opera, contribución a la preservación y al mantenimiento de los recursos...

b) Indicadores de rendimiento de origen interno utilizados por la empresa para medir y mejorar su rendimiento y anticipar las percepciones de la sociedad.

La satisfacción de las necesidades de los grupos de interés relevantes para la organización sería la medida principal de la excelencia en la gestión, según este modelo.

4.2.3. MEDICIÓN DEL RETORNO DE LAS MEMORIAS DE SOSTENIBILIDAD

La práctica más frecuentemente utilizada por las organizaciones que elaboran memorias de sostenibilidad para conocer la opinión de sus grupos de interés es la incorporación de encuestas en el propio documento físico o en la web. El problema

con la respuesta a estas encuestas es el de siempre: poca fiabilidad y número de respuestas muy bajo.

A nivel internacional nos parece destacable el estudio *Global Reader's Choice* de GRI que encargó el análisis de datos y la preparación del correspondiente informe a KPMG Sustainability B.V. y SustainAbility Ltd. Se ha preguntado a cerca de 2.300 personas, lectoras y no lectoras de memorias de sostenibilidad y de todo el mundo, qué opinan sobre esta herramienta de comunicación de las empresas. El estudio se elaboró entre octubre de 2007 y enero de 2008. Para conocer a fondo el estudio, el lector puede dirigirse a www.globalreporting.org/survey, pero aquí destacamos algunas de las afirmaciones de dicho estudio.

Existen algunas dudas manifestadas por los lectores (y no lectores) de las memorias de sostenibilidad respecto al verdadero compromiso de las organizaciones con el desarrollo sostenible y respecto de la bondad prácticamente universal que recogen estos documentos, en los que generalmente no se recogen los errores que pueden haber cometido las empresas. También parece existir la necesidad de una mayor involucración de los grupos de interés en el proceso de elaboración de las memorias de sostenibilidad y, entre los no lectores, se afirma que no tienen tiempo de leer este tipo de documentación ya sea físicamente o en la web.

Así un concepto que planearía sobre la eficacia de las memorias de sostenibilidad, en lo que se refiere a mostrar compromiso y transparencia, es un viejo conocido de los profesionales del tema: el marketing verde, responsable o sostenible.

Probablemente la no inclusión de errores se debe en muchos casos a la creencia que la explicación de tales situaciones sería demasiado complicada para un público no experto. Quizás una mayor interacción con los grupos de interés que incluyera poner a su alcance información ilustrativa de la manera de actuar de la empresa, predispondría a la mejor comprensión de episodios o acciones que no han acabado tan bien como se deseaba.

En cuanto a la demanda de mayor involucración en el proceso de elaboración de las memorias, denota el interés de que las opiniones de clientes, empleados, proveedores, etc. sean tenidas en cuenta e incorporadas de algún modo en las memorias de sostenibilidad. Para dar respuesta a esta necesidad una de las prácticas que pueden sistematizar las empresas son los debates o paneles con representantes de sus grupos de interés. Por ejemplo, Agbar organizó un taller específico de debate respecto de las expectativas y contenido de su Informe de Responsabilidad Corporativa con sus grupos de interés, el pasado mes de junio. Como resultado de este taller, en el que participó el Comité de Desarrollo Sostenible de Agbar, se obtuvieron buenas ideas, sugerencias y comentarios que se tendrán en cuenta para la elaboración del próximo Informe.

4.2.3.1. La memoria de sostenibilidad o de responsabilidad corporativa como herramienta de gestión

Evaluación externa

La transparencia es un pilar fundamental de la Responsabilidad Corporativa, un principio ya irrenunciable para casi todos los inversores y una exigencia creciente por el resto de los grupos de interés. Hay que destacar que el informe de sostenibilidad o responsabilidad corporativa se ha convertido en una de las principales fuentes documentales para los evaluadores de los índices de sostenibilidad (Dow Jones Sustainability Indexes, FTSE4Good, etc), los observatorios de RSC y los medios de

comunicación en sus estudios de las empresas Ibex en materia de responsabilidad corporativa.

En el entorno español hay que destacar los estudios sobre las memorias anuales de RSE llevados a cabo por el Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa y por el Observatorio de la Responsabilidad Social de las Empresas.

El Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa se creó en el año 2003 como una plataforma de investigación y generación de opinión de la sociedad civil por la comunicación y sensibilización de la RSE. Está integrada por varias ONG, Sindicatos y Organizaciones de Consumidores y colaboran con universidades, asociaciones y otros colectivos de la sociedad civil. Entre las diversas actividades llevadas a cabo por la asociación, destaca el estudio "La Responsabilidad Social Corporativa en las memorias anuales de las empresas del Ibex 35". Este estudio va por la cuarta edición y tiene como objetivo evaluar la calidad de la información sobre aspectos de RSC proporcionada en los informes públicos de las empresas que integran el Ibex 35, a través de tres ejes de análisis: Contenido, sistemas de gestión y gobierno corporativo. Los resultados de cada edición se han hecho públicos y han tenido un gran impacto en los medios de comunicación.

El Observatorio de Responsabilidad Social de las Empresas ha llevado a cabo hasta la fecha dos ediciones del estudio denominado "Cultura, políticas y prácticas de responsabilidad de las empresas del Ibex 35". La investigación, promovida por el sindicato UGT y financiada por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, se realiza por un grupo de investigación de la Universidad de Valencia y su objetivo es analizar la estrategia, los enfoques y los resultados obtenidos por las empresas objeto de estudio. Al igual que el estudio anterior, se presenta públicamente y tiene también un gran seguimiento por los medios de comunicación.

Reconocimientos

En este campo cabe destacar el reconocimiento de los informes de RC denominados "Premio a la Mejor Memoria de Sostenibilidad de Empresas Españolas" otorgados por la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) y el Instituto de Censores Jurados de Cuentas (ICJCE). Estos premios van ya por la séptima edición, cuyo resultado se conocerá próximamente. Y también:

ACCA awards for best sustainability reporting:

<http://www.accaglobal.com/publicinterest/activities/subjects/sustainability/awards/>

ESRA 2005 award for the Best Sustainability Reporting Award:

http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/060403_cover_en.html

Premio a las 'Empresas con Corazón' entregados por la revista 'Actualidad Económica' Adecco y el IESE: [http://www.eleconomista.es/mercados-](http://www.eleconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias/718/03/06/RSC--Actualidad-Economica-Adecco-y-el-IESE-premian-a-Alcampo-Ericsson-y-Grupo-Siro-por-ser-Empresas-con-Corazon.html)

[cotizaciones/noticias/718/03/06/RSC--Actualidad-Economica-Adecco-y-el-IESE-premian-a-Alcampo-Ericsson-y-Grupo-Siro-por-ser-Empresas-con-Corazon.html](http://www.eleconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias/718/03/06/RSC--Actualidad-Economica-Adecco-y-el-IESE-premian-a-Alcampo-Ericsson-y-Grupo-Siro-por-ser-Empresas-con-Corazon.html)

2008 World's Most Ethical Companies: <http://ethisphere.com/wme2008/>

Herramienta de gestión

Pero el informe de RC es más que una herramienta de comunicación. Es una herramienta útil de gestión para llevar a cabo una evaluación sólida del comportamiento de la empresa en las vertientes económica, social y ambiental y sirve de base para una mejora continua de los resultados. Por ello, resulta crucial elaborar un buen sistema de indicadores, cuya evolución a lo largo del tiempo nos permita

juzgar si estamos progresando o no, avanzando o retrocediendo, en el complejo espacio de desafíos y oportunidades de este gran reto que supone la sostenibilidad.

Otras consideraciones sobre beneficios para la empresa de la memoria de sostenibilidad

- La realización de la memoria es una oportunidad de diálogo y aprendizaje entre las diferentes áreas y departamentos de la organización que contribuye a aprovechar las sinergias organizativas y a avanzar en la misma dirección.
- Desarrolla la capacidad de observar de forma sistemática e integral todos los procesos de la empresa: los recursos humanos, la prevención de riesgos, el medio ambiente, la investigación y desarrollo, la producción, el marketing, las finanzas.
- Favorece y mejora el conocimiento global de la empresa lo que se traducirá en un mayor clima de confianza por los grupos de interés.

En conclusión, vemos que existen agencias, índices bursátiles y rankings que miden la actividad de las empresas en términos de RSE/RSC, el universo / perímetro de esta evaluación externa es lógicamente limitado y, en su mayoría, únicamente comprende las grandes corporaciones empresariales quieran éstas o no. También existen herramientas proactivas que las empresas pueden utilizar para medir el retorno de su práctica de RSE. No hay un estándar reconocido como el mejor, en general se trata de métodos parciales o enfocados tanto a la responsabilidad social corporativa, como a la reputación. En cualquier caso se pone en evidencia la necesidad de seguir buscando el modelo que mejor se adapte a cada organización o sector.

4.3- Subgrupo 3: *IMPACTOS EN LA ORGANIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL RETORNO DE LA RSC*

A menudo nos planteamos preguntas como ¿para qué sirve realizar la memoria de sostenibilidad? ¿Cómo medimos el retorno si no se ve ni se toca? ¿Tenemos control sobre ello? ¿Quién lee la memoria? ¿Qué piensan sobre ella los lectores? ¿Se da una respuesta a sus necesidades?

Todos los que trabajamos en RSC sabemos el esfuerzo que cuesta elaborar una buena memoria de sostenibilidad que refleje la triple cuenta de resultados: (económica, medioambiental y social) y que recoja tanto los aspectos tangibles como los intangibles.

Las cosas cambian, y lo que hoy parece una realidad, mañana será otra. Y esto ha sido así a lo largo de la historia:

- *“La TV no podrá con ningún mercado después de los primeros 6 meses. La gente se aburrirá enseguida de mirar todas las noches a la misma caja de madera”* 1946. Darryl F.Zanck, Director de la 20th Century Fox.

- *“No hay ninguna razón para que las personas tengan un ordenador en casa”* 1977. Olsen Digital Corporation.

- *“640 KB de memoria serán suficientes para todo el mundo”* 1981. Bill Gates

La Memoria de Sostenibilidad y su difusión es un esfuerzo en comunicación difícil de medir. Podemos afirmar, según un estudio realizado por el Instituto de Análisis de Intangibles que:

- Para el 65,7% empieza a ser frecuente la comunicación sobre RSC. Para el 80,5% es algo que se incorpora a la cultura empresarial
- El tipo de información que más crece es la de la RSC con el 85,9 %
- La memoria de sostenibilidad es el medio de comunicación más utilizado en RSC, al que se dedica más atención y presupuesto.

En la RSC hay aspectos que necesitan de la comunicación. Sólo existe lo que se conoce. La comunicación de la RSC es la forma de estar conectados con los grupos de interés, aquellas personas con las queremos interactuar y dialogar para que conozcan y comprendan lo que hacemos. El diálogo implica escuchar y alimenta de forma enriquecedora la comunicación que podemos hacer de la sostenibilidad.

Queremos plantear desde este grupo de trabajo una **hipótesis**: la memoria de sostenibilidad tiene un claro retorno que influye en los resultados económicos. ¿Qué pasaría si dejáramos de comunicar nuestra sostenibilidad? ¿Afectaría a nuestra imagen, a nuestros resultados...?

Existen diferentes estudios que muestran que la sociedad es cada vez más exigente con las empresas e instituciones en temas de sostenibilidad, y que, para las personas, es un criterio que cada vez ocupa una posición más importante en la elección de un producto, por ejemplo.

El director ejecutivo del Global Reporting Initiative (GRI), la organización que ha desarrollado el principal estándar de memorias de responsabilidad social corporativa, Ernst Ligteringer, durante su conferencia en el II Encuentro Internacional de RSC organizado por la Fundación IUVE, recalzó:

- Que en España el número de memorias de este tipo publicadas "está creciendo mucho" y "rápido" y "cada vez es mayor" el interés que despierta todo lo relacionado con la responsabilidad de las empresas y los estándares para comunicar adecuadamente qué se hace en este aspecto.
- El concepto de sostenibilidad debe ir ligado al de empresa como "elemento diferenciador y clave para la competitividad" y será un aspecto que "muy pronto" las compañías no podrán ignorar, porque la sociedad "está negociando en estos momentos con las empresas su licencia para operar". Así, este experto dio un plazo de entre cinco y diez años para que las empresas elaboren sus informes de sostenibilidad "de manera corriente y habitual", como ahora realizan los informes financieros y de resultados.
- La 'clave' de las empresas actualmente es "calcular su verdadero valor", esto es, "no el valor económico", que es sencillo, sino su valor intangible, su valor de marca, de reputación y de confianza. Ese 'valor' "está fuera de la contabilidad ordinaria". "Confianza quiere decir valor", destacó, recordando que "se trata de un valor que tarda mucho en ganarse y puede tardar un segundo en perderse".

4.3.1. PUBLICAR, DIFUNDIR O COMUNICAR LA RSC

4.3.1.1. Definición y diferencias

La Real Academia Española de la lengua establece las siguientes definiciones:

- **Difundir**: Propagar o divulgar conocimientos, noticias, actitudes, costumbres, modas, etc.

- **Publicar:** Hacer notorio o patente, por televisión, radio, periódicos o por otros medios, algo que se quiere hacer llegar a noticia de todos. Difundir por medio de la imprenta o de otro procedimiento cualquiera, un escrito, una estampa, etc.
- **Comunicar:** Hacer a otro partícipe de lo que uno tiene. Descubrir, manifestar o hacer saber a alguien algo. Conversar, tratar con alguien de palabra o por escrito.

La **difusión** es parte sustancial de la comunicación, pero no la engloba en su totalidad, sino que cubre una parte, la del emisor. La difusión no tiene receptores, difundir es el hecho mismo de informar, de emitir *unidireccionalmente* un mensaje, sin más. **Publicar** es difundir una información a través de un canal determinado. La **comunicación** es el acto a través del cual, mediante un medio, se establece entre dos o más personas una pluridireccionalidad de mensajes, que suelen ser personales, directos y dinámicos.

De este modo, el informe de responsabilidad social corporativa (o memoria de sostenibilidad), debe ser “**comunicable**”, y alcanzar a todos sus *stakeholders*, que todos tengan acceso a una información veraz y verificable de la organización y de sus actividades. Así, la organización conseguirá acercarse a sus grupos de interés para que estos puedan conocer cómo operan, qué resultados obtienen y qué impactos generan sus actuaciones sobre la comunidad y el ambiente.

El informe de sostenibilidad es una valiosa herramienta de consumo interno (permite medir cómo está operando la organización) pero para que se aproveche realmente debe de hacerse público y llegar a todas las partes interesadas. De este modo facilita la retroalimentación empresa-grupos de interés, proporcionando información muy valiosa que puede ser incorporada en la toma de decisiones de la organización, redundando en un mejor cumplimiento de sus objetivos económicos, sociales y medioambientales.

Entre los principales canales de comunicación que las organizaciones establecen con los diferentes grupos de interés, podemos citar: web e intranet corporativas, tablones de anuncios, buzón de sugerencias, correo electrónico, noticiarios, revistas, boletines, encuestas, manuales de acogida, reuniones, jornadas, congresos.

4.3.2. Beneficios de la comunicación de la responsabilidad social corporativa

Como hemos dicho, uno de los elementos importantes de la responsabilidad social corporativa (RSC) es la relación y el diálogo transparentes con los grupos de interés de la organización. Es fundamental mantener una buena comunicación con ellos en todas las actividades desarrolladas dentro de la estrategia de RSC de la empresa, para:

- Demostrar la apertura y la transparencia de las operaciones.
- Crear confianza.
- Conducir cambios positivos.
- Satisfacer las necesidades de información de las partes interesadas.
- Motivar, incentivar y reconocer al personal por comprometerse con los programas de RSC.
- En definitiva, demostrar compromiso y dotar de credibilidad a la estrategia de RSC, ante todos los agentes que interactúan con la empresa.

La comunicación de la RSC permite obtener beneficios como:

- **Fortalecimiento de la capacidad para evaluar y gestionar riesgos.** Una adecuada comunicación con los grupos de interés permitirá anticipar qué actividades pueden tener repercusiones negativas, y por lo tanto, dañar la imagen o reputación de la organización sino se gestiona ese riesgo adecuadamente.
- **Aprendizaje sobre productos y procesos.** Permite conocer las necesidades, inquietudes y expectativas de los grupos de interés, convirtiéndose en una ventaja competitiva al adecuar los productos y procesos a las necesidades presentes y futuras de los grupos de interés.
- **Incremento de la credibilidad.** Comunicar la misión, visión y valores o principios institucionales, incrementa la transparencia corporativa y genera confianza en la organización.
- **Mejor selección y retención de empleados.** La capacidad de atracción y retención de empleados depende, hoy en día mucho más de factores como la formación, el clima laboral, la conciliación o valores culturales, que de la remuneración económica.
- **Aprendizaje y experiencias de fuentes no tradicionales.** Alianzas, convenios de colaboración con entidades sin ánimo de lucro o con la Administración, acciones de cooperación, etc., que proporcionarán a la organización conocimientos, metodologías, sistemas de gestión y puntos de vista diferentes e innovadores.
- **Incremento en la eficiencia de combinación de recursos.** Lo que permitirá una más eficiente resolución de los problemas y alcance de objetivos que las organizaciones no pueden lograr de forma independiente.
- **Mejora en la comprensión del contexto de los negocios.** Con la aparición de nuevos mercados más complejos y dinámicos que ofrecen nuevas oportunidades a las organizaciones que desarrollen mejores estrategias de comunicación y conocimiento de su entorno.
- **Potencia el crecimiento sostenible** porque favorece que se satisfagan de manera responsable las necesidades presentes de la organización y sus grupos de interés, a través de la eficiencia de los procesos y la minimización de los impactos económicos, ambientales y sociales.
- **Genera un clima de confianza** en los grupos de interés ya que ven atendidas sus necesidades y expectativas.
- **Favorece la protección del entorno** en que se desarrollan sus operaciones, porque el respeto por el medio ambiente es uno de los pilares más importantes de las políticas de RSC.

4.3.3. PROCESOS DE COMUNICACIÓN

La globalización, las nuevas tecnologías de la información y la comunicación o presiones y tendencias de los consumidores, están provocando que las organizaciones empiecen a valorar las expectativas e intereses de todos los grupos que participan en su entorno social, medioambiental y económico en su toma de decisiones. Debido a esto, las estrategias de RSC y su comunicación se están convirtiendo en elementos *clave* de la competitividad de las organizaciones.

El objetivo de las organizaciones es conseguir una comunicación lo más adecuada posible con estos grupos de interés y lograr un mayor compromiso de participación en las actuaciones de RSE.

La comunicación puede ser **interna**, cuando va dirigida al personal de la empresa por la necesidad de motivar y retener a sus equipos de trabajo, o **externa**, con la que se transmiten mensajes destinados a crear, mantener o mejorar la relación con los diferentes grupos de interés.

4.3.3.1. Comunicación interna

La responsabilidad social corporativa contempla el interior de la empresa desde la perspectiva del interés social, más allá de la mera rentabilidad empresarial. Tiene que ver con aspectos clave de la gestión empresarial como los recursos humanos, la salud y la seguridad laboral, la formación, participación y desarrollo profesional de los trabajadores, la gestión de la calidad o la gestión medioambiental.

Una buena comunicación interna permitirá a la organización la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión. Además, representa un elemento esencial para conseguir que los colaboradores estén motivados ya que éstos necesitan estar informados para sentirse parte activa de la organización y que su participación reciba el adecuado reconocimiento.

Una adecuada gestión de la comunicación se convierte en un factor clave de integración, motivación y desarrollo profesional al incrementar las posibilidades de participación, favorecer las iniciativas y movilizar la creatividad. Todo esto favorecerá la mejora de la calidad de vida laboral y la calidad del producto o servicio ofrecido, al aumento de la productividad y al incremento de la competitividad.

4.3.3.2. Impactos de la comunicación interna

El modelo de gestión de RSC propone que la articulación de las expectativas de los distintos grupos de interés que concurren en la actividad de la empresa redunde en una mejor anticipación de los riesgos y en la creación de valor para el accionista.

También genera valor para los empleados, lo cual se traduce en un mayor compromiso por parte de éstos y, por extensión, en el incremento de la productividad de la empresa.

En general, en las empresas con una buena reputación se refuerza la moral de los empleados y la productividad; dado que la RSE mejora la reputación de la empresa, se puede atribuir a la misma todos los beneficios que conlleva el tener una buena reputación. *Business for Social Responsibility* cita en su informe sobre RSC algunos trabajos sobre este tema (www.bsr.org). Por ejemplo, NET IMPACT llevó a cabo un estudio con 2.100 estudiantes de MBA. La mitad afirmó que aceptaría ganar un poco menos si trabajaba en una empresa que asumiera y ejerciera su responsabilidad social. Otra investigación concluyó que la moral de los empleados era tres veces mayor en empresas con un acusado compromiso social (Mullen, 1997).

En conclusión, la RSE es uno de los determinantes de la eficacia empresarial, ya que se traduce en lealtad del cliente, compromiso de empleados, atracción y retención del talento y mejores resultados financieros.

4.3.3.3. Comunicación externa

Las memorias de sostenibilidad (o informes de RSE/RSC), entre otros, permiten a las empresas compartir y dar a conocer sus actividades y su compromiso con la sociedad, siendo así transparentes con las partes interesadas y permitiendo establecer comparaciones entre diferentes organizaciones y la evolución de la misma. Pero debemos ser conscientes de la potencia de la comunicación y de los efectos devastadores de la ausencia de información y del marketing excesivo, en la credibilidad de una organización.

4.3.3.4 Impactos de la comunicación externa

En los últimos años se han realizado numerosos estudios acerca del impacto de la Responsabilidad Social Corporativa. Las conclusiones a las que se puede llegar (según un informe de la UNED) se presentan a continuación:

- En el Reino Unido un 86 % de los consumidores tiene mejor imagen de las empresas que contribuyen activamente a mejorar la sociedad. Siete de cada diez se mostraban dispuestos a cambiar de marca, en igualdad de precio y calidad, por una que apoyara una buena causa (www.bitc.org.uk)
- En España, siete de cada diez ciudadanos se consideran a sí mismos como compradores éticos y nueve de cada diez tiene en cuenta el historial de marketing con causa de una empresa cuando toma su decisión de compra. Un 68 % apoya empresas que ayudaban a ONG/ONL y proyectos comunitarios (www.empresaysociedad.org)
- Dos de cada tres ciudadanos hablan mal de las empresas que no asumen su RSE o boicotean la empresa evitando comprar sus productos (www.bsr.org)

Así pues, de los experimentos realizados destacan los siguientes resultados:

- La responsabilidad social de la empresa es tenida en cuenta a la hora de elegir una marca. La importancia varía en función del género (las mujeres son más sensibles que los hombres) y la afiliación política (los liberales y los independientes más que los conservadores) (Paul et al 1997)
- La responsabilidad social de la empresa influye en la percepción de la marca (Brown y Dacin, 1997): las asociaciones apoyadas en la responsabilidad social tienen una influencia notable en la respuesta de los consumidores a nuevos productos.
- El comportamiento responsable no sustituye la calidad del producto, pero tampoco la calidad superior compensa comportamientos no éticos (Folkes y Kamis, 1999). De hecho, los individuos se muestran dispuestos a sacrificar su propio interés a favor de sus valores morales, llegando incluso a estar dispuestos a pagar más por un producto que no tiene consecuencias inmorales.

Los consumidores eligen marcas de empresas socialmente responsables y tienden a pagar menos por las empresas inmorales o que no responden a las demandas sociales.

4.3.3.5. Cómo mejorar la comunicación

Bill Bernbach, padre de la publicidad para muchos, afirmaba que: “no es sólo lo que dices lo que mueve a la gente, sino en la manera en que lo dices”.

Parar llegar a nuestros grupos de interés es importante saber qué les interesa y tratar de dar una respuesta a sus intereses, expectativas y necesidades. Además del mensaje la forma también es importante. Se trata de hacer una memoria tractiva, legible, que se lea y que se entienda. En definitiva, que capte la atención de nuestros posibles lectores.

Existen diferentes tendencias para mejorar la comunicación. Empieza a ser crecientes los espacios de la web dedicados la sostenibilidad, las memorias interactivas, los microsites y otros canales alternativos que refuerzan esta comunicación cada vez más importante.

4.3.4. IMPACTOS EN LA ORGANIZACIÓN DEL RETORNO DE LA RSC

4.3.4.1. ¿Qué imagen doy y cuál es la que genera mi actitud?

El reto de hacer visible la responsabilidad social empresarial requiere una adecuada dosis de estrategia, prudencia, oportunidad y claridad. En muchos casos no se comunican acciones de RSE por temor a que sean tomadas como acciones publicitarias o a que generen la percepción de que lo hacen por interés. También se da el caso contrario, en el cual la comunicación se hace para aparentar y lograr una buena percepción.

Así pues, una organización puede hacer poco y ser percibida como una empresa con gran vocación social (corriendo el riesgo de no poder satisfacer las expectativas de sus “stakeholders” en el tiempo) o por el contrario, hacer mucho y ser percibida como una empresa inoperante (lo que puede suponerle unos efectos negativos sobre su reputación e imagen, al no poder cambiar la percepción creada).

Por ello es necesario establecer una relación medible entre lo que se dice que se va a hacer, los comportamientos observables y lo que se persigue y lo realmente realizado. A continuación se muestran las diferencias entre la imagen y la reputación corporativa:

IMAGEN CORPORATIVA	REPUTACIÓN CORPORATIVA
Proyecta la personalidad corporativa.	Es fruto del reconocimiento del comportamiento interno y externo.
Carácter coyuntural y efectos efímeros.	Carácter estructural y efectos duraderos.
Difícil de objetivar.	Verificable empíricamente.
Genera expectativas asociadas a la oferta	Genera valor consecuencia de la respuesta.
Se construye fuera de la organización.	Se genera en el interior de la organización

Llegados a este punto, nos parece interesante recoger la iniciativa de GRI *Count me in. The readers' take on sustainability reporting.* informe que publico GRI sobre las conclusiones del Premio a los lectores 2007, concedidos por los propios usuarios de

las memorias de sostenibilidad, los lectores, que fueron dados a conocer el 7 de mayo de 2008 durante la Conferencia Global sobre Sostenibilidad y Transparencia organizada por GRI en Ámsterdam.

Desde octubre de 2007 hasta enero de 2008, grupos de interés de todo el mundo tuvieron la oportunidad de valorar las memorias de sostenibilidad de más de 800 organizaciones a través de una plataforma de votación en Internet. El sistema permitió puntuar las memorias mediante la aplicación de 5 criterios: materialidad, inclusión de los grupos de interés más importantes, capacidad para ubicar el desempeño de la empresa en el contexto de las tendencias en el campo de la sostenibilidad, alcance y calidad de la información. El sistema también permitió a cada usuario ponderar los criterios de forma que las puntuaciones reflejaran qué criterios eran más importantes para los lectores.

Durante los meses que estuvo vigente el sistema de votación por Internet, la lista inicial de 800 memorias se redujo a 45. Para ello, 1.727 personas procedentes de 70 países emitieron su voto, la gran mayoría desde Europa (41%), seguida por Asia Pacífico (29%), América Latina (22%), Norteamérica (5%) y Oriente Medio y África (3%). Respecto a su perfil, más de la mitad de los votantes eran empleados de empresas (59%), seguidos por consultores (10%), sociedad civil (10%), Academia (7%), analistas (6%), individuos (6%) y administraciones públicas (3%).

La elección de los lectores fue dada a conocer el 7 de mayo durante la Conferencia Global sobre Sostenibilidad y Transparencia organizada por la Global Reporting Initiative, un evento de tres días de duración durante el cual más de 1.000 personas se congregaron en Ámsterdam para conocer las últimas tendencias en el campo de la elaboración de memorias de sostenibilidad a través del estándar propuesto por GRI.

A pesar de que, de acuerdo con el perfil de los votantes, la mayoría de los votos fueron emitidos por empresas europeas, de las 8 categorías previstas, todas menos dos pertenecían a tres economías emergentes: Argentina, Brasil e India.

Junto con el premio, GRI lanzó el informe *Count me in -The readers' take on sustainability reporting* que pretende identificar los elementos claves de la calidad de las memorias según sus usuarios, y establecer las mejores prácticas en la presentación de información sobre sostenibilidad.

El informe destaca varios hallazgos de interés sobre la percepción de los lectores:

- Publicar una memoria de sostenibilidad tiene un impacto positivo muy fuerte en la percepción de los lectores.
 - El 90% dijo que su visión de los informes había sido influenciada por la lectura del informe de sostenibilidad
 - El 85% de los lectores indicó que tras leer la memoria de sostenibilidad de una empresa, su percepción sobre la misma mejoraba.
- Las opiniones son coincidentes entre las mismas categorías.
- Los lectores quieren un papel más importante en la lectura de las memorias
 - El 60% señaló que el primer indicador más importante del compromiso con la sostenibilidad es la vinculación con los grupos de interés; el

segundo, la vinculación con la estrategia empresarial; el tercero; la publicación de objetivos y resultados junto con una explicación y el cuarto, un mayor equilibrio entre buenas y malas noticias, ya que la mayoría de los informes “olvidan” mencionar los errores cometidos por las empresas.

- 450 participantes respondieron que normalmente no usan los informes de sostenibilidad. Creen que hay medios más directos para que las compañías satisfagan sus necesidades de comunicación. Y estos informes tienen poco valor para ellos.
- El 90% cree que la adherencia a un estándar de comunicación como las directrices de GRI permite aumentar la calidad y la confiabilidad de los informes. La mayoría señaló la importancia de la verificación aunque hubo divergencias de opinión sobre quién debía ser el verificador: expertos temáticos, verificadores profesionales representantes de los grupos de interés o el departamento de auditoría interna) El 60% indicó que consideraban importante que el desempeño de las empresas fuera verificado y el 50% que lo fuera la memoria de sostenibilidad.
- El 30% de los lectores de las memorias indicaron que las usaban para tomar decisiones económicas (comprar, invertir o desinvertir, asociarse o trabajar).

Lo que los lectores quieren ver en la memoria de sostenibilidad:

- La mayoría preferiría que los informes de sostenibilidad se integraran en el futuro en los informes financieros anuales, El 70% citó como el elemento más importante de la calidad de una memoria, la habilidad de una organización para establecer un vínculo entre su estrategia de sostenibilidad y su estrategia empresarial.
- Compromiso con la sostenibilidad
- El impacto de la sostenibilidad en la organización
- Acciones puestas en marcha dirigidas a las cuestiones de sostenibilidad
- Pensamiento innovador
- Llevar la sostenibilidad a los negocios locales.
- Que proporcionaran más información sobre los enfoques de gestión sostenibles y sobre los errores cometidos y ofrecieran más datos sobre el impacto económico de las empresas.

Sobre el futuro de las memorias:

- Un papel más integrado de los stakeholders
- Sostenibilidad e innovación van unidos
- Casos prácticos: necesidad de probar el valor de la sostenibilidad en los negocios
- Más y más lectores activos, que utilizan la información en su toma de decisiones
- Confianza, y credibilidad a través de estándares aceptados.

4.3.4.2. Cómo podemos medir el retorno

Podemos medir el impacto: nº de personas por el nº de veces que visitan nuestra memoria.

- Podemos preguntar en concreto la opinión de los lectores sobre nuestra memoria
- Podemos hacer un estudio para ver si nuestra estrategia de RSC a través de nuestros canales de comunicación ha influido o cambiado actitudes favorables de nuestros grupos de interés hacia la compañía: compromiso, fidelidad, confianza que predispone hacia un comportamiento favorable hacia nuestra institución o compañía.
- Cuánto supone en euros. Es difícil cuantificarlo. Sabemos que ya empieza a haber el esfuerzo en medir lo que una empresa destina a sostenibilidad ¿pero cómo revierte lo que se invierte? Lo que parece una tendencia clara es que empieza a tener su impacto e interés en el lado económico y que existe una relación directa entre el comportamiento de las compañías y la reacción de sus clientes tanto a nivel positivo como negativo:

En conclusión, no sabemos en cuánto afecta a los resultados el conocimiento del retorno de la a RSC de de una manera global. Cada compañía tiene que hacer su medición. Lo que sí podemos afirmar es que la RSE se conoce en la medida que se comunica, y que cuando se dan a conocer las prácticas socialmente responsables (en el caso que nos ocupa, a través de las memoria de sostenibilidad) éstas generan una percepción positiva en los grupos de interés, generando actitudes favorables hacia la compañía.

4.4.- Subgrupo 4: DEFINICIÓN DE INTANGIBLES EN LAS POLÍTICAS DE RSC

4.4.1. Los recursos intangibles y el problema de su medición

Los administradores de las empresas siempre han gestionado los recursos intangibles, no es algo nuevo. La novedad es el intento de ponderarlos y registrarlos contablemente; podría decirse que para el administrador es más difícil medirlos y contabilizarlos que trabajar con ellos.

La existencia de elementos necesarios para el desarrollo de las actividades de la empresa cuya gestión, básicamente, se caracteriza por dos cualidades: no tienen una consistencia física y no están sujetos a transacciones de compra-venta. Adquirir confianza, prestigio, relaciones, experiencia por citar sólo cuatro ejemplos difiere del tradicional enfoque de obtención de materias primas e ingredientes del proceso objeto de transacciones mercantiles.

Qué duda cabe que ambos grupos existen en la empresa y que ambos son necesarios para el desempeño de la actividad empresarial.

Por tanto, la información que reportan las empresas cuando se refieren a los elementos transaccionales, objeto de transacción mercantil, máxime si se refiere únicamente al vector financiero, constituye una información parcial.

Históricamente la difusión de datos financieros, contables, ha modificado su enfoque y adaptó las posibilidades que brinda la tecnología informática y telemática. Tecnología incorporada en el proceso de elaboración, difusión y número de variables contempladas así como la velocidad de respuesta en petición de información.

No obstante el conocimiento, captación, manejo y difusión de datos financieros contables persiste en el ámbito financiero, es decir, orientado a la medida de variación de valor patrimonial objeto de reparto entre accionistas.

Los intangibles de existir, existen. En la actualidad un creciente porcentaje de la actividad económica consiste en intercambio de ideas, información, experiencias y servicios. Contablemente únicamente se intuyen. Así pues los intangibles se diferencian de los tangibles, por la falta de consistencia física, es decir de valor monetario. Un activo intangible se define como activo identificable, sin sustancia física y que se destina para ser utilizado en la producción o suministro de bienes o servicios, para arrendamiento a terceros o para fines administrativos. Asimismo, la NIC 38 requiere que la empresa reconozca un activo intangible (a su valor de costo) solamente cuando:

- 1.- Sea probable que los beneficios económicos futuros fluirán a la empresa; y
- 2.- El costo del activo pueda ser medido confiablemente.

La rentabilidad de la empresa, cada vez más, se ve impulsada por los intangibles. Sus activos sustituyen los clásicos tangibles para contribuir al beneficio y a la protección de una existencia sostenible.

Los intangibles se caracterizan por:

- Ser activos que se sustentan en información.
- Esta información no es siempre codificable.
- Los derechos de propiedad de estos recursos no siempre están bien definidos.

Dentro de este tipo de recursos, se puede distinguir entre recursos intangibles humanos (en función de que estén vinculados al factor humano que forma parte de la organización) y recursos intangibles no humanos.

Sin embargo la empresa es algo más que la suma de recursos tangibles e intangibles. Los recursos suelen utilizarse de forma combinada, mediante el desarrollo de complejos patrones de interacción entre ellos y entre los miembros de la empresa; lo que da lugar a la aparición de capacidades específicas derivadas de la explotación conjunta de diversos recursos.

Estas capacidades de gestión de intangibles constituyen, a su vez, un intangible apreciado de la empresa.

Los intangibles son una parte real de las políticas de RSE, en el proceso de su gestión. Los factores esenciales del resultado empresarial, como las competencias fundamentales y los inductores de valor, nos indican que los valores monetarios y los no monetarios, los factores cualitativos y los beneficios están íntimamente relacionados.

Hoy por hoy, la percepción de la importancia relativa de la gestión de elementos no transaccionales, intangibles, ha aumentado de forma considerable y con ella la necesidad de identificar, medir, evaluar y reportar los intangibles de forma sistemática. Estas necesidades de información no son resueltas por los estados contables tradicionales de forma eficiente.

Y como no podría ser de otra manera, las actuaciones en RSE no resultan ajenas a la gestión de intangibles; en este sentido, la RSE:

- a) Incorpora intangibles en las toma de decisiones de la política de RSE.
- b) Induce a la modificación de valores intangibles perceptibles en la planificación y desempeño de la gestión empresarial.

4.4.2. Agrupaciones de intangibles

Distinguiremos tres tipos o agrupaciones de intangibles: capital humano, capital estructural y capital relacional.

1.- El llamado **capital humano** (formación, conocimiento, habilidades, valores y actitudes de las personas que trabajan en la empresa), al marcharse de la empresa, los empleados se llevan consigo este recurso.

2.- El **capital estructural** se refiere a la estructura organizativa. Como tales se entienden Infraestructuras basadas en el conocimiento, de apoyo a los clientes, de procesos administrativos, de innovación y eficiencia, calidad y mejoras.

3.- El **capital relacional** recoge las formas de relación entre la empresa y los interlocutores sociales (clientes, proveedores, competidores, etc.); se trata de un activo intangible de vital importancia para la organización.

4.4.3. Clasificación de Activos Intangibles en la RSC

¿Como definir un activo intangible?

El Plan General de Contabilidad y, en general la normativa del ICAC optan por relacionar las partidas que inducen la modificación de valores de intangibles (gastos de investigación, propiedad industrial, fondo de comercio, derechos de traspaso, aplicaciones informáticas...) en detrimento de presentar la acumulación de valor o la estimación de valor de los elementos intangibles.

La excepción la constituye el reconocimiento de intangibles en el momento transaccional de activos, la compra-venta de participaciones empresariales da lugar al reconocimiento de un precio superior al valor contable, atribuido, en parte, al reconocimiento del valor de intangibles.

Identificar y clasificar los intangibles constituye el primer paso para su reconocimiento en cuentas. Una primera clasificación los agrupa en:

- a) Capital del inversor.
- b) Capital de la localización.
- c) Capital de la innovación del cliente.
- d) Capital Humano.
- e) Capital del Proveedor.
- f) Capital del proceso.

Resultan de interés las clasificaciones siguientes que remarcan características propias de los intangibles:

- 1) **Según su origen:** En función del origen de su naturaleza, distinguiremos entre recursos humanos y no humanos. Dentro de los recursos no humanos, podemos distinguir recursos tecnológicos, comerciales y organizativos.

- 2) **Separables del individuo que los creó:** En función de la posibilidad que al activo se lo pueda separar o no del individuo o individuos que los crearon.
- 3) **Defensa Legal:** En función de la posibilidad de defensa legal ante el uso exclusivo del bien.
- 4) **Intangibles valorables,** según definición del texto “ Diseño de contenidos mínimos del apartado económico en la Memoria de Sostenibilidad.” (Col.legit d’Economistes de Catalunya 2005)

4.4.4. Valoración *versus* evaluación: rentas ricardianas y schumpeterianas

Los activos intangibles son considerados valiosos por la posibilidad de que generen excedentes de margen, esto es, por ser fuente de rentas ricardianas. En términos económicos se puede distinguir entre rentas “ricardianas” -en honor a David Ricardo- y rentas emprendedoras o “schumpeterianas” -en homenaje a Joseph Schumpeter- (Nomen 2006). Una renta ricardiana es una renta derivada de un derecho de propiedad del que se derivan utilidades superiores (mayor creación de utilidades) o como una renta originada por una mayor eficiencia operativa que los competidores, derivada de la posesión de recursos específicos superiores a los de éstos (menores costes económicos). Así se produce mayor creación de valor. Ahora bien, hay recursos sobre cuyas rentas futuras se carece de control y por tanto no entran en la categoría de las rentas ricardianas. Aquí entran en juego las rentas schumpeterianas, esto es, aquellas rentas que derivan de la iniciativa empresarial de hacer cosas nuevas, o cosas de forma distinta. Son rentas sujetas a incertidumbre y de difícil evaluación y valoración en recursos empresariales como los clientes, las cuotas de mercado, el conocimiento del equipo humano, el equipo humano en sí, la reputación o la percepción de la responsabilidad social de la empresa. Son recursos carentes de control significativo como para ser clasificados como activos.

Desde esta perspectiva, un activo es un recurso con un control sobre las rentas que puede generar (en caso de que éstas se produzcan). Cuando la empresa carece de control sobre las rentas futuras que pueda generar el recurso, entonces no se puede considerar como activo propiamente, porque un activo es un recurso controlado por la empresa como consecuencia de sucesos pasados, del cual se espera obtener en el futuro beneficios económicos, según las definiciones de las Normas Internacionales de Contabilidad y de Información Financiera. Por control se entiende aquí, básicamente, el poder que tiene una empresa para obtener los beneficios económicos futuros que procedan del recurso en cuestión y, también, el poder restringir el acceso de terceros a esos beneficios.

“En el caso de activos intangibles generadores de rentas ricardianas, disponemos de métodos para estimar su valor razonable y su valor de uso.

En el caso de recursos intangibles contribuidores de rentas schumpeterianas, estamos ante un problema de adecuación de la política de gestión. Si esta política de gestión es la adecuada para lograr las rentas futuras, perfecto. En caso contrario, la empresa no creará valor económico.

Es decir, estaríamos ante un problema de evaluación de la adecuación entre la política de empresa con sus recursos y las particularidades de su mercado y competencia. No es un problema de evaluación de los recursos intangibles como algo aislado, independiente. Es un problema de evaluación del encaje de un proyecto empresarial ante un mercado y su competencia” (Nomen 2006, p. 31).

Es preciso tener en cuenta que esta premisa aquí enunciada sobre rentas ricardianas y schumpeterianas supone la necesidad de retornos en este tipo de activos e igualmente tener una visión más amplia de los ciclos y flujos productivos, incluyendo

los “activos ecosociales” y también los de los stakeholders o grupos de interés implicados, tanto externos como internos, incluidos los de los trabajadores (Ayestarán 2008; Ayestarán y Gil 2004).

4.4.5. Estrategias de valoración de intangibles

Identificamos estrategias para la evaluación de intangibles atendiendo a su consideración individual o no y a la valoración interna o externa.

Método de capital intelectual (CI)

Los intangibles se identifican y valoran individualmente. Ejemplo: la formación cualificada de los empleados.

Método de capitalización de mercado (MCM)

Basado en la diferencia entre el valor reconocido por el mercado, estimado en base a la capitalización de flujos monetarios futuros esperados de una empresa y el valor del capital de los accionistas estimado de acuerdo con datos contables. Se utiliza para fusiones y adquisiciones.

Método de rendimientos de activos (ROA)

El rendimiento o rentabilidad de activos de una empresa se compara con la media de su sector. La diferencia se multiplica por la media de los activos tangibles de la empresa, para calcular el beneficio anual medio de intangibles.

Método del cuadro de mando (CM)

Los diferentes activos intangibles se identifican, clasifican y con el soporte de indicadores, se miden y representan. No se valoran los intangibles.

La ventaja de este método es que ayuda a crear una mejor imagen de la empresa, que con los datos meramente financieros, especialmente si está orientado hacia las inversiones y con los inductores de valor integrados, tangibles e intangibles.

Un cuadro de mando eficaz representa la estrategia de la unidad de negocio. La elaboración del marco y la metodología para hacer un cuadro de mando integral, cuyo objetivo es traducir, implantar y comunicar la estrategia de una organización, corresponde a la propia empresa en función del diseño de sus objetivos estratégicos.

La expresión de indicadores en memorias de sostenibilidad induce a un mayor recorrido en este último método (cuadro de indicadores) a la espera de estandarizar y difundir indicadores de síntesis de sostenibilidad a semejanza del modelo IESS presentado en CONAMA 8 en la red de redes de pueblos y ciudades sostenibles (sala dinámica Diputación de Barcelona) que está orientado al control de gestión.

4.4.6. Medición y representación por medio de indicadores

A nuestro entender, la persistencia de la contabilidad como vehículo de comunicación está supeditada a una presentación de contabilidad global (CG) que incluya en sus balances, no solamente los aspectos monetarios de las empresas, también su dimensión humana (capital humano), ecológico (capital natural y dimensión del entorno) y el estudio tanto de los tangibles, como los intangibles que constituyen una empresa. Al medir estos factores en unidades de valor la CG completa la contabilidad tradicional y permite ponderar los resultados económicos de la empresa en función de

sus resultados sociales y ambientales, es decir, en visión de política de RSE. No busca reemplazar la contabilidad tradicional, simplemente: completarla.

De este modo, la CG permitiría entrever políticas compensatorias para determinadas remodelizaciones de gestión, al propio tiempo que una política estratégica, que busca una maximización multidimensional de los resultados financieros, sociales y ambientales en su dimensión de economía sostenible.

En el campo ambiental, la CG tiene como objeto básico aportar datos relevantes sobre flujos de materiales y energéticos internos que permitan identificar los elementos fundamentales para asegurar la sostenibilidad ambiental de la empresa. A destacar la imagen corporativa.

Esencialmente es una contabilidad que intenta comprender la globalidad de dimensiones de una empresa y sus interdependencias. Paralelamente procura identificar los elementos tangibles y también los intangibles centrales de la dinámica de la gestión empresarial, con la intención de añadir elementos que permitan contabilizar objetivos a corto plazo con los objetivos a medio y largo. Se pueden elaborar matrices de resultados a tres dimensiones, donde los resultados económicos-financieros presentados por la contabilidad tradicional, sean ponderados por una tercera dimensión: sostenibilidad.

Ciertamente no ayudan a este desempeño dos características inherentes a los intangibles:

- a) Su valor se crea o se destruye sin que haya de por medio ninguna transacción.
- b) El mayor valor de los intangibles no es objeto de reparto. La reputación no se reparte pero sí los beneficios derivados del aumento de la reputación.

El alcance de los indicadores económicos es mayor que el de los indicadores financieros. Para informar de sostenibilidad es necesario ofrecer una imagen global de los impactos económicos de una organización.

Se da una coincidencia de periodicidad, fechas de cierre y periodos de referencia entre cuentas anuales y memorias de sostenibilidad. En cierto sentido actúan de forma complementaria.

Entendemos que las empresas, en términos de sostenibilidad, necesitan informar de manera completa, clara y comprensible, sin perder de vista que se trata de documentos de propósito general lo que implica ciertas renunciadas a medidas muy complejas y/o de altas dosis de subjetividad.

Algunos de los muchos indicadores intangibles y/o externalidades están incluidos en las partidas contables, junto con los tangibles, no especificados, y por tanto de difícil identificación. Su reconocimiento facilitaría mucho la identificación de políticas de RSE, al propio tiempo que ayudaría a la medición y su retorno a la empresa.

Algunos indicadores intangibles que consideramos en la RSC son:

Reputación de la organización Inteligencia competitiva. Capital de cliente. Valor económico añadido. Capacitación de los empleados
--

Equipos expertos. Equipos humanos. Propiedad intelectual. Gestión del conocimiento. Gestión calidad. Capital relacional. Capital estructural. Productividad de los empleados. Patentes y resultados. Innovación. Infraestructuras basadas en el conocimiento
--

4.4.7. Medición y representación por medio de indicadores, en las Memorias de Sostenibilidad

Existen otros elementos que generan o afectan la actividad de una empresa que son de difícil cuantificación, en muchos en ellos residen aspectos básicos de la sostenibilidad. Así pues, se proponen indicadores de elementos intangibles para informar de una manera más completa de la sostenibilidad de una empresa, algunos de ellos se pueden tratar mediante criterios cuantitativos, incluso mediante alguna aproximación de su impacto económico, otros por el contrario únicamente se pueden tratar mediante criterios cualitativos.

Esta propuesta considera los indicadores a incluir en el apartado económico de la memoria de sostenibilidad. Los indicadores se sitúan en una tabla de doble entrada, en la cual mantenemos, horizontalmente, los grupos de interés reconocidos en la Guía GRI y, en sentido vertical, una presentación en tres grupos de indicadores atendiendo *al origen de la fuente de información del contenido de los indicadores*. Se incorporan para cada indicador sus correspondientes definiciones, métricas y en algunos casos, medidas complementarias y/o alternativas.

- Organización de la información disponible
- Considera las mismas partes interesadas que el apartado económico de la Guía del GRI, las organizaciones según sus particularidades expuestas en el perfil de la memoria pueden incluir otras partes

Estas tres columnas de indicadores nos indican el origen de la información necesaria para la elaboración de los indicadores.

Primera Columna: Indicadores derivados de las cuentas anuales y notas complementarias. Las empresas disponen de estas informaciones, por tanto, tomando como referencia la Guía del GRI se proponen los indicadores que mejor definen el comportamiento.

Segunda Columna: Otros indicadores derivados de la información de herramientas de dirección y gestión. Además de la información financiera, en las organizaciones se dispone de informaciones derivadas de otras herramientas de gestión como puede ser la contabilidad analítica, el cuadro de mando, los sistemas de gestión de calidad y/o medioambiente y otras informaciones, quizás dispersas, en los diferentes departamentos. La empresa conoce, más allá de la contabilidad financiera, datos que definen su sostenibilidad, de esta manera puede informar de una manera más global de los impactos generados.

Existen otros elementos que generan o afectan la actividad de una empresa que son de difícil cuantificación, en muchos de ellos residen aspectos básicos de la sostenibilidad. Así pues, se proponen indicadores de elementos intangibles para informar de una manera más completa de la sostenibilidad de una empresa, algunos de ellos se pueden tratar mediante criterios cuantitativos, incluso mediante alguna aproximación de su impacto económico, otros por el contrario únicamente se pueden tratar mediante criterios cualitativos.

Tercera Columna: Indicadores de intangibles valorables. Existen otros elementos que generan o afectan la actividad de una empresa que son de difícil cuantificación, en muchos en ellos residen aspectos básicos de la sostenibilidad. Actualmente no es posible cuantificar monetariamente aspectos como, por ejemplo, el capital humano o el clima laboral, de manera que ofrezcamos datos objetivos y comparables entre organizaciones hasta el punto que pudiera afectar a los datos financieros para ofrecer un resultado modificado y en clave de sostenibilidad.

Así pues, se proponen indicadores de elementos intangibles para informar de una manera más completa ,de la sostenibilidad de una empresa, algunos de ellos se pueden tratar mediante criterios cuantitativos, incluso mediante alguna aproximación de su impacto económico, otros por el contrario únicamente se pueden tratar mediante criterios cualitativos.

El origen de la información asignado en esta propuesta puede variar según la organización informante, dependiendo, por ejemplo del modelo de cuentas anuales utilizado, abreviado o no. Es también criterio de la empresa asignar los indicadores a una u otra columna en base a sus propias particularidades.

Se agrupan indicadores de las partes interesadas en las mismas áreas que contempla la Guía de GRI para los indicadores económicos de sostenibilidad:

- Indicadores económicos de clientes.
- Indicadores económicos de proveedores.
- Indicadores económicos de empleados.
- Indicadores económicos de proveedores de capital.
- Indicadores económicos de sector público.

4.4.8. Opciones y ejemplos:

Indicadores económicos de sostenibilidad de VENTAS (Clientes)

Derivados de las cuentas anuales y notas complementarias(1. columna)

EC1.00 *Cifra de ventas por zonas geográficas (países, comunidades)*

Detalle de la cifra de negocios agrupada por zonas geográficas significativas según el volumen de la empresa .Preferiblemente expresadas en importe y porcentaje sobre el total de ventas.

EC1.01 *Cifra de ventas por líneas de negocio*

Detalle de la Cifra de ventas según áreas de negocios en que pueda escindirse la actividad de la empresa.

Referida al sector eléctrico (modelo de formulación de cuentas anuales linealizadas) podríamos indicar el siguiente ejemplo:

- 30 % Generación energía eléctrica.
- 30 % Transporte energía eléctrica.

- 40 % Distribución energía eléctrica.

EC1.02 *Cifra de ventas por productos según su calificación ambiental*

EC1.04 *Importes satisfechos por la empresa en concepto de recogida y manipulación de los residuos generados por los productos de la empresa al final de su vida útil*

Expresa coste monetario del compromiso asumido, en la recogida de productos y tratamiento de residuos.

EC1.07 *Importe de la venta de Derechos de Emisión de CO2.*

Detalle del importe de la venta de derechos de emisión, en porcentaje respecto del total de los ingresos de la empresa y en relación al total de costes .

Derivados de Otros indicadores derivados de la información de herramientas de dirección y gestión. (2. columna)

EC1.09 *Cifra de ventas a grupos sociales no atractivos económicamente.*

Ejemplo: electrificación zonas rurales aisladas, venta de productos en zonas de difícil acceso, etc. Expresado en t% m sobre el total de ventas.

EC1.10 *Importes satisfechos por garantías de productos y servicios prestados.*

Expresión del esfuerzo realizado en compensación de pérdidas atribuibles a la gestión de la empresa y que han sido compensadas al cliente y/o usuario.

Derivados de intangibles que se puedan valorar.(3. columna)

EC 1.13 *Porcentaje de productos fabricados por la empresa que han sido reciclados.*

EC1.14 *Detalle de la cifra de ventas por cuota de mercado y línea de producto.*

Supone la evaluación de la “fuerza” que la empresa puede efectuar en la introducción de pautas más sostenibles en su mercado.

Indicadores económicos de empleados

Dividimos la relación entre la empresa y sus trabajadores en cuatro grupos de indicadores:

- a) Rentas distribuidas a los trabajadores
- b) Servicios de terceros no retribuidos por la empresa
- c) Acciones de la empresa orientadas a la sostenibilidad
- d) Formación a los trabajadores

EC5.2.00 *Gasto de formación por sociedades del grupo(1. columna)*

Se propone detallar el gasto derivado de la formación que reflejan las cuentas anuales diferenciando las sociedades del grupo.

Expresar en porcentaje el gasto de formación respecto las ventas.

También expresar el gasto de formación respecto el número de trabajadores

EC5.1.01 *Retribución total del empleado . (2. columna)*

Además de los conceptos que recoge la contabilidad financiera como gasto salarial se propone que la organización informe del total de retribución que recibe el empleado detallando aspectos como:

a) los complementos de lugar, productividad, antigüedad, movilidad, etc.

b) de todas aquellas retribuciones que recibe el empleado ya sean monetarias o en especie. Como ejemplos podemos citar: planes de pensiones, bajas laborales a cargo de la empresa, remuneraciones en especie, servicios al empleado como comedor, guardería, tiendas a bajo precio, acciones propia compañía o filiales, gratificaciones extraordinarias, días de vacaciones etc.

Como muestra de política de sostenibilidad se propone mostrar todas aquellas retribuciones que recibe el empleado que se encuentran por encima de la exigencia de la ley o convenio aplicable.

Las prestaciones sociales no incluidas por ley coinciden con el indicador social LA12.

Preferiblemente expresadas en porcentaje sobre el total de retribuciones que recibe el empleado.

EC5.1.06 Percepción del clima laboral (3. columna)

Describir cuál es la percepción de la organización de su clima laboral. Utilizar métodos cualitativos y si es posible, asignar una valoración monetaria.

EC5.1.07 Creación neta de puestos de trabajo

Informar de los nuevos contratos laborales de la organización que supongan una generación de empleo.

Preferiblemente expresar la creación neta de puestos de trabajo respecto la población activa del territorio.

Empresa y sector público.

Las actuaciones de la empresa referidas en este apartado derivan de la observación de dos tipos de relaciones:

- a) De expresión monetaria rápida.
 1. Empresa paga impuestos.
 2. Empresa paga multas.
 3. Empresa hace donaciones.
 4. Empresa percibe subvenciones.

Tres niveles de expresión de valor añadido de la empresa

Siguiendo la línea adoptada en la descripción de los indicadores orientados a cada uno de los interlocutores identificados por el GRI proponemos considerar tres niveles en la expresión del valor añadido de la empresa:

a) Nivel A. Comprende los cálculos y componentes que se derivan directamente de la información que publica la empresa en sus cuentas anuales.

El valor añadido se determina en base a los flujos monetarios que dan lugar al concepto de resultado a disposición de los accionistas tal y como se recoge en la expresión de la cuenta de pérdidas y ganancias analítica. En él se entiende por valor añadido la diferencia entre los valores de los productos realizados reconocidos por el mercado y los consumos necesarios para la obtención de estos productos.

Aparecen más datos referidos a la composición y forma en que se obtiene el valor añadido. Para ello será preciso una reorientación del sistema contable y/o la definición

de nuevos aspectos que el sistema contable deberá incluir para facilitar este detalle en la forma e intensidad pertinentes.

b) Nivel B. Derivado de informaciones del sistema contable

A este nivel le corresponde mejorar la capacidad explicativa de los datos derivados de cuentas anuales utilizando otros datos que el sistema contable o el sistema de información de la empresa puede aportar en su configuración estándar o con leves modificaciones en las políticas contables de obtención de información.

Incluimos estos aspectos: Incorporación de flujos de impuestos indirectos. Detalles cualitativos derivados de las políticas adoptadas por la empresa con referencia al concepto de sostenibilidad, entre otros.

Los aspectos cualitativos pueden afectar tanto a la forma en que obtiene el valor añadido (política de ventas selectivas atendiendo a criterios ambientales y/o sociales) como a la forma de consumo de factores (política de compra verde, reutilizaciones ...)

c) Nivel C. Incorpora la generación de intangibles como elemento de creación de valor. Intangibles que comprenden los elementos que tradicionalmente se agrupan bajo el nombre de externalidades y, en

consecuencia, la información necesaria para su descripción no se deriva directamente de las informaciones tratadas por el sistema contable en su actual nivel de desarrollo.

Este nivel corresponde a medidas y variables no determinadas ni recogidas por la contabilidad. Hoy por hoy, estas medidas las agruparíamos en tres grandes bloques:

- Medidas destinadas a la evaluación de renunciaciones.
- Medidas destinadas a evaluar ahorros de todo tipo.
- Medidas destinadas a evaluar sinergias positivas.

(Fuente; DISEÑO DE CONTENIDOS MÍNIMOS DEL APARTADO ECONÓMICO DE LA MEMORIA DE SOSTENIBILIDAD (Colegio economistas de Catalunya- Deusto-Accid)

4.4.9. Inversiones en activos intangibles

Los activos intangibles constituyen una fuente importante de ventajas competitivas para la empresa, porque se trata de activos valiosos, escasos, poco imitables por terceros y difícilmente transmisibles en el mercado. Se construyen y acumulan a través del tiempo a partir de la experiencia de la empresa. Esto sucede especialmente con las capacidades, debido a que su proceso de acumulación hace compleja su imitación y reproducción por parte de otros competidores.

El proceso de formación de estos activos, además de ser largo, tiene asociados resultados inciertos que exigen, según circunstancias, la realización de inversiones irrecuperables.

Todo ello reforzado por estas características inherentes a activos intangibles:

- a) En otras palabras, los activos intangibles pueden ser utilizados por más de un departamentos, línea o sociedad de la empresa sin costo adicional. Son susceptibles de uso sin merma de su valor por parte de la empresa que los ha acumulado.

- b) Pueden ser utilizados en múltiples actividades al mismo tiempo.
- c) Son activos poco transparentes y sus costes de imitación pueden ser elevados, especialmente aquellos que se encuentran protegidos por la ambigüedad causal, derivada de su naturaleza tácita que hace muy compleja su relación con los resultados de la empresa.
- d) Su adquisición en un mercado organizado es muy compleja. Su transferencia se ve reducida por el elevado grado de co-especialización con otros recursos de la empresa.
- e) Generan importantes externalidades y sinergias, las externalidades derivadas de los recursos intangibles pueden influir de forma positiva tanto sobre los competidores, como por ejemplo, la inversión en publicidad con el incremento de la demanda global del producto y de las ventas a todos los productores de la industria; como sobre la propia empresa, como el caso de la extensión de marca.

Es en la capacidad de generar sinergias donde radica el importante papel de los recursos intangibles cuando pretendemos explicar los procesos de crecimiento empresarial.

Las opciones de valoración más frecuentes son:

Costo histórico. Este método refleja el valor del activo intangible en base a los gastos anteriores efectuados con relación a la marca.

Costos actuales o de reposición. Según este modelo de valoración, el valor del activo intangible es equivalente al total de gastos necesarios para construir una nueva marca con el mismo valor en un plazo determinado.

Valoración basada en la posición en el mercado. Podría darse una respuesta teórica a través de la ponderación del grado de consolidación de la marca en el mercado, tomando como base datos tales como participación de mercado, grado de divulgación y posición competitiva en sondeos de imagen y preferencia,

Proyecciones de rentabilidad futura. Es notable tratar de calcular la rentabilidad futura o el flujo de caja que generará una marca porque para la compañía que la posea estos cálculos representan el verdadero valor de ella. Este ha sido el método más difundido de valoración. Habitualmente, se extrapolan las utilidades actuales, a precios corrientes. El principal inconveniente que acarrea esta modalidad es que, al proyectarse el flujo de caja, no se tienen en cuenta los posibles cambios en el entorno del mercado. Es factible que el flujo de caja no dependa enteramente de la marca, sino de las habilidades administrativas y de marketing de los gerentes de marca, y en otros casos, del sistema de distribución diseñado para la marca.

Si los modelos de proyección basados en el cálculo actual de valores futuros presentan un grado razonable de aplicabilidad a pesar del conjunto de estimaciones necesarias para el modelo, la posibilidad de trabajar con magnitudes proyectadas al futuro (valor final neto) mejora la utilidad de este grupo de modelos en la definición y control de gestión de activos de sostenibilidad (IESS-Conama 8).

La proyección de flujos a una fecha futura nos permite la comparación gradual de previsión y realidad de forma más entendible y permite aflorar dos variables explícitas

altamente correlacionadas con intangibles, a saber: la captación del valor “ahorro” al tener como referencia la proyección de actuaciones y, en segundo lugar y no menos importante la exposición explícita del factor “oportunidad temporal” es decir la captación por el modelo de valores diferentes en función del momento en que se implemente la inversión y/o se corrija las desviaciones.

La adaptación de los modelos financieros a la métrica de intangibles dista mucho de concluir, no obstante los avances contrastados invitan a recorrer el camino de la evaluación monetaria de intangibles como facilitador de la gestión empresarial.

5.- CONCLUSIONES

Subgrupo 1:

1) La RSE es la respuesta de las organizaciones al reto de la sostenibilidad
2) La RSE es voluntaria pero constituye un compromiso por parte de la organización que integra principalmente los siguientes elementos:

- a) Liderazgo y buen gobierno
- b) Sistema de gestión
- c) Diálogo con los grupos de interés
- d) Comunicación y transparencia
- e) Cooperación y alianzas entre empresas

3) La RSE forma parte del espacio de *creatividad e innovación* de las organizaciones y en función del sector, actividad o localización de la organización *algunos elementos serán generadores de mayor retorno.*

4) La RSE es también un factor de competitividad e innovación para las empresas pequeñas y medianas. Desde este punto de vista quizás sea importante reflexionar sobre algunas cuestiones para poder orientar a las PYMES:

¿Cómo llegar a los interlocutores e iniciar el diálogo en el entorno de una PYME? Esto nos remite a otras preguntas: ¿Qué elementos interesa conocer de los interlocutores? ¿Qué mensaje o información dar para instaurar la comunicación? ¿Hablamos en los mismos términos? Surgen situaciones diferentes para este gran colectivo que son las PYMES en nuestro país.

¿Cómo trasladar a nivel de organización relaciones interpersonales ya existentes y beneficiosas entre miembros de la organización y otros interlocutores? Esta muy integrado en muchas empresas, pero sigue siendo un tanto desconocido para muchas PYMES.

Para las pequeñas empresas esto puede representar un esfuerzo (en cuanto a modificación de ciertos hábitos y en materia de comunicación), *pero garantiza un retorno, e incrementa el valor intangible del negocio* a la vez que permite el establecimiento de una relación más duradera y cercana entre la empresa y su entorno.

Subgrupo 2:

1) Existen como mínimo dos tipos de medida de la actuación de RSC en las organizaciones: la proactiva, generada por ellas mismas, y la externa realizada por diversos agentes.

2) No existe un método de medida del retorno de la RSC generalizado. Existen métodos parciales, con diferentes enfoques y diferentes objetivos. En el documento hablamos, entre otros, de:

La metodología LBG, London Benchmarking Group:

Modelo desarrollado para medir el impacto económico de la acción social en la comunidad. Este sistema permite medir el gasto, los beneficios para la comunidad y los resultados para la empresa de sus aportaciones en acción social según una tipología específica de proyectos: donaciones puntuales, inversiones sociales, iniciativas ligadas al negocio y contribuciones obligatorias.

El modelo RepTrak®:

Se trata de una herramienta de medición de la reputación de la empresa, surgida de la colaboración entre el Foro de Reputación Corporativa (fRC)⁵ y el *Reputation Institute* y cuya finalidad es la medición del índice agregado de reputación de una compañía.

Herramienta de evaluación socio económica de Anglo American (SEAT) - socio-economic assessment toolbox-

Esta herramienta ha sido desarrollada por la empresa Anglo American para ayudar a sus explotaciones mineras a identificar y gestionar sus impactos sociales y económicos (tanto positivos como negativos).

3) La medida del retorno incluye una medida de la eficiencia de la comunicación de la RSC, ya que no basta con hacerlo bien sino que así debe ser percibido por los grupos de interés y la práctica de una comunicación eficiente es vital en este sentido. Así mismo, la medida de este retorno facilita la toma de decisiones posteriores a la acción, evaluando una buena la gestión de la empresa.

Subgrupo 3:

Impactos en la organización del conocimiento del retorno de la RSC

- Todo lo que no se conoce, no existe, por lo que parece básico que para que las acciones de responsabilidad corporativa tengan un retorno, éstas deben ser comunicadas adecuadamente.
 - El medio de comunicación más utilizado en materia de responsabilidad corporativa y al que se le dedica más atención y presupuesto desde las compañías, son las memorias de sostenibilidad o informes de responsabilidad social corporativa, si bien las tendencias de mejora de la comunicación se dirigen de manera creciente hacia los espacios web.
 - Cuanto mejor comuniquemos mayor será el retorno de la RSE, en forma de credibilidad y confianza de nuestros accionistas, inversores y clientes, colaboración de nuestros proveedores y contratistas, atracción y retención del talento debido al incremento del orgullo de pertenencia, mejora de la productividad al favorecer la participación, creatividad y compromiso de los empleados, y en definitiva
-

incremento del beneficio económico para la organización. Es por esto que las estrategias de RSC y su comunicación se están convirtiendo en elementos clave de la competitividad de las empresas.

- El reto está ahora en cuantificar la contribución de estas acciones a la cuenta de resultados de la compañía, consecuencia directa de una mejora de la reputación de la organización y del diálogo con sus grupos de interés.
- La medición del retorno en relación a su comunicación podría realizarse a través de herramientas o indicadores como:
 - número de personas y veces que se visita nuestra memoria de sostenibilidad.
 - preguntas de opinión a de nuestros lectores acerca de nuestras herramientas de comunicación.
 - estudios que contrasten si nuestra estrategia de RSC y su comunicación ha influido o mejorado las actitudes favorables de nuestros grupos de interés hacia la compañía.
- Respecto a la cuantificación monetaria es difícil establecer un método generalizado aplicable a cualquier empresa de cualquier sector, y hoy por hoy no existe ningún estándar en el mercado. En cualquier caso existen hechos clarificadores que muestran una relación directa entre el comportamiento en responsabilidad corporativa de las compañías y su beneficio económico, en una sociedad que ya está premiando el esfuerzo de las empresas en esta materia. Así, las administraciones públicas están incluyendo cláusulas en sus contratos que favorecen estas prácticas, los inversores están valorando positivamente a las empresas más sostenibles, y los consumidores eligen cada vez más marcas de empresas socialmente responsables en detrimento de aquellas que consideran no responden a las demandas sociales.
- Hacer hincapié en que el retorno de la responsabilidad corporativa depende directamente del conocimiento que los grupos de interés de la compañía tienen sobre sus acciones en esta materia, las cuales se conocen en la medida y forma en que se comunican. Por ello la importancia de una comunicación adecuada a las características de la compañía, que favorezca el diálogo y que responda a las expectativas de conocimiento y transparencia de sus grupos de interés.

¿Cómo podemos medir el retorno en las Memorias de Sostenibilidad?

Podemos:

- medir el impacto: nº de personas por el nº de veces que visitan nuestra memoria.
- preguntar en concreto la opinión de los lectores sobre nuestra memoria
- hacer un estudio para ver si nuestra estrategia de RSE a través de nuestros canales de comunicación ha influido o cambiado actitudes favorables de nuestros grupos de interés hacia la compañía: compromiso, fidelidad, confianza que predispone hacia un comportamiento favorable hacia nuestra institución o compañía.
- cuánto supone en euros. Es difícil cuantificarlo. Sabemos que ya empieza a haber el esfuerzo en medir lo que una empresa destina a sostenibilidad ¿pero cómo revierte lo que se invierte? Lo que parece una tendencia clara es que empieza a tener su impacto e interés en el lado económico y que

existe una relación directa entre el comportamiento de las compañías y la reacción de sus clientes tanto a nivel positivo como negativo:

En conclusión, no sabemos en cuánto afecta a los resultados el conocimiento del retorno de la RSE de una manera global.

Cada compañía tiene que hacer su medición.

Lo que sí podemos afirmar es que la RSC se conoce en la medida que se comunica, y que cuando se dan a conocer las prácticas socialmente responsables (en el caso que nos ocupa, a través de la memoria de sostenibilidad) éstas generan una percepción positiva en los grupos de interés, generando actitudes favorables hacia la compañía.

Subgrupo 4:

1) Si bien es necesario medir para gestionar adecuadamente, no es menos evidente que la gestión de recursos intangibles en las empresas ha venido efectuándose de forma continuada a lo largo del tiempo. Hoy por hoy asistimos a un reconocimiento de su importancia y a la necesidad de conocer mejor i medir con mayor precisión la participación de “intangibles” en la gestión de las empresas y entidades del siglo XXI.

2) Buena parte de las dificultades en la medida de intangibles deriva de las cualidades intrínsecas de estos elementos a saber:

- Ser activos que se sustentan en información.
- Esta información no es siempre codificable.
- Los derechos de propiedad de estos recursos no siempre están bien definidos.

3) Identificar para describir, evaluar i valorar serian los tiempos de la secuencia lógica de la incorporación de elementos intangibles en los modelos de cuentas anuales y registros económico financieros de la empresa.

4) Identificar: intangibles como elementos generadores de rentas de posesión (ricardianas) derivada de un derecho de propiedad del que se derivan utilidades superiores, o bien originada por una mayor eficiencia operativa que los competidores, derivada de la posesión de recursos específicos superiores. En segunda apreciación como rentas que derivan de la iniciativa empresarial de hacer cosas nuevas, o cosas de forma distinta. Constituyen recursos carentes de control significativo como para ser clasificados como activos por la sociedad.

5) Evaluar las diferentes formas de participación y por tanto de utilidad en la empresa distinguiendo según su origen, la posibilidad de su defensa legal y la disociación de la persona que los creó.

1. Su origen: en función del origen de su naturaleza, distinguiremos entre recursos humanos y no humanos. Dentro de los recursos no humanos, podemos distinguir recursos tecnológicos, comerciales y organizativos.
2. Separables del Individuo que los creó: en función de la posibilidad que al activo se lo pueda separar o no del individuo o individuos que los crearon.
3. Defensa Legal: en función de la posibilidad de defensa legal ante el uso exclusivo del bien.
4. Intangibles valorables.

6) Valorar. Diferentes estrategias conducen a apreciaciones expresadas en euros del valor, utilidad, de los intangibles De las estrategias de valoración posibles -*Método de capital intelectual (CI)*, *Método de capitalización de mercado (MCM)*, *Método de*

rendimientos de activos (ROA), Método del cuadro de mando (CM)-. Consideramos este último como el método de mayor adaptación y utilidad en la descripción de elementos de intangibles y RSE.

7) En relación con los datos de memorias de sostenibilidad provenientes de informaciones contables distinguiremos los que forman parte de cuentas anuales, los que siendo conocidos no forman parte de cuentas a anuales y aquellos que podrían conocerse modificando y/o aumentando el grado cualitativo de la información contable existente (Véase *Diseño de contenidos mínimos del apartado económico de memorias de sostenibilidad*, Deusto.ACCID.Col.legi d'economistes de Catalunya-2005).

8) Seguir la tónica de estudio de la descripción de intangibles en cuentas anuales como fuente importante de ventajas competitivas para la empresa, porque se trata de activos valiosos, escasos, poco imitables por terceros y difícilmente transmisibles en el mercado. Se construyen y acumulan a través del tiempo a partir de la experiencia de la empresa.

9) Utilizar los canales de registro y difusión de datos económico-financieros para la difusión de mayores dosis de información en los estados citados y el acompañamiento de informaciones cualitativas que complementen la visión que proporcionan cuentas anuales y memorias de sostenibilidad.

Preguntas para el coloquio.

¿Interesa MEDIR el retorno?

¿De qué instrumentos disponemos?

¿Debe ser una comunicación interna,
o mejor reflejarla en las Memorias?

Para poder medir el factor económico, en clave de sostenibilidad, ¿conviene integrar los intangibles en nuestras cuentas anuales.?

Incorporación debate de la presentación del GT :MSOS

En la presentación del grupo de trabajo, tuvimos una clara y precisa exposición del mismo, gracias al esfuerzo y convencimiento en el tema tratado, por parte de sus relatores ,así lo expusieron un t% muy elevado en una pequeña encuesta realizada a los participantes a la sesión, lo que motivo un largo y controvertido coloquio, con diferencias de opiniones ,motivo enriquecedor para comprobar si el tema iniciado por primera vez en el grupo sobre la medición y retorno de la Responsabilidad Social Corporativa y su incorporación o no en su Memoria, tenía un grado de interés para las Empresas.

Las intervenciones más destacadas, fueron en relación a la comunicación sacando la conclusión de que:

“Comunicar es un compromiso y un riesgo.”pero hacerlo de la mejor manera una necesidad.

Incluir a grupos sociales en el proceso de elaboración de la información posibilitaría mejorar el diálogo y el retorno

.Respetar el derecho a la información requiere comunicar por diferentes vías, entre ellas las Registrales. Comunicar es una oportunidad en la salida de crisis.

Necesidad de conocer cuales son los métodos más utilizados para la medición y que experiencia se tenía de ellos,

Importancia del conocimiento y aplicación de los intangibles y otros que se quedaron sin respuesta por falta de tiempo.

documento preliminar. Gracias por vuestro esfuerzo y disposición a compartir

También se expuso el documento presentado por los Registradores, que comentaron la importancia de registrar, las Memorias en el Registro ,al igual que se hace con las cuentas anuales, sería una visión empresarial más global.

Documento incorporado al texto final (Registradores)

MEDIO AMBIENTE, COMERCIO DE DERECHOS DE EMISIÓN. EL REGISTRO DE BIENES MUEBLES Y GARANTÍAS REALES PARA EL DESARROLLO DE LOS MERCADOS PRIMARIO Y SECUNDARIO DEL COMERCIO DE DERECHOS DE EMISIÓN.

En el Horizonte 2012 la Estrategia Española de Cambio Climático y Energía Limpia es:

Hacer posible la adquisición de 289,35 millones de toneladas de créditos de carbono.

De éstos; 159,15 mt, corresponden a sectores difusos (transporte, residencial, agrario, gestión de residuos y gases fluorados) que deberán cumplir los criterios de inversión pública. El coste medio se sitúa en 5-7€/t. Los restantes 130,2 mt, corresponden a las empresas.

*El límite de entrega de RCE y URE diferenciado por sectores, tiene como objetivo garantizar un acceso equitativo al uso de RCE y URE sin distorsionar el mercado de derechos de emisión.

Las obligaciones de entrega afectan mas a sectores con asignación mas restrictiva.

*Hay una reducción del 18,4% de emisiones respecto al PNA del 2005/2007.

*La directiva 2004/101 establece que a partir de 2008 se pueda autorizar la utilización de RCE y URE por los titulares, hasta un porcentaje máximo de la asignación correspondiente a cada instalación en los términos que establece cada Estado miembro en su Plan Nacional de Asignación. (70% para el sector de producción de electricidad y 20% para el resto de sectores.)

*El límite a la utilización de estos créditos se calcula aplicando el porcentaje a la cantidad de derechos de emisión asignada a cada instalación para el período 2008-2012.

*La cantidad resultante puede ser usada para cumplir la obligación de entrega de derechos en cualquier año del período, siempre y cuando en el transcurso del periodo no se supere el límite global.

*Dadas las escasas posibilidades de contribuir a Fondos de Carbono adicionales a los existentes, será necesario encontrar formas alternativas de adquisición de créditos.

*Para mejorar la coherencia en la asignación se deberían:
Aplicar benchmarks a nivel Comunitario.
Hacer asignaciones por subasta.
Excluir las pequeñas instalaciones.
Y definir con mayor precisión la instalación de combustión.
E incluir otros gases y sectores.

*En la financiación de compra de RCE y URE, la decisión del Gobierno es que sean las propias empresas las que financien su déficit de derechos a través de la adquisición de derechos de emisión del régimen europeo.

Para esto hay las siguientes medidas:

- Negociar bilateralmente con otros países la compra de Unidades asignadas en el marco del comercio internacional de emisiones del Protocolo de Kyoto.
- Crear un Fondo Español de Carbono con un capital de 170 millones de € para adquirir 34 mt CO₂. En este fondo participarán empresas y asociaciones que aportarán 50 millones de €, para adquirir créditos de carbono.
- Promover la creación de fondos privados, mixtos y nuevas líneas de financiación que involucren a la banca privada y a las instituciones financieras en este tipo de proyectos.

Para poder hacer eficaz estos dos últimos objetivos es válida la ayuda que presta el Registro de Bienes Muebles.

REGISTRO DE BIENES MUEBLES Y OTRAS GARANTIAS REALES PARA EL DESARROLLO DE LOS MERCADOS PRIMARIO Y SECUNDARIO DE COMERCIO DE LOS DERECHOS DE EMISION.

INTRODUCCION.-

Para desarrollo del Mercado secundario de derechos de emisión en el EU-ETS, Sistema Europeo de Comercio de Emisiones es esencial el establecimiento de las necesarias garantías jurídicas para que los derechos de emisión (emisión trading permits), puedan ser objeto de garantías de crédito para las empresas por parte de las entidades financieras y de crédito (fundamentalmente bancos y cajas de ahorros). Para ello uno de los Registros de naturaleza jurídica más adecuados es el Registro de Bienes Muebles que es gestionado por los Registros Mercantiles en España. El Registro de Bienes Muebles, puede ser el garante para las entidades financieras y de crédito para que los derechos de emisión sean claves para el desarrollo de los mercados secundarios de derechos de emisión tanto a nivel de España como del toda la Unión Europea, en instituciones similares, ello será además una garantía y un instrumento para el desarrollo sostenido en el crecimiento del mercado de derechos de emisión.

NATURALEZA:

- Registro Jurídico no administrativo por ello rigen los principios de prioridad, legitimación, oponibilidad, fe pública registral.
- Registro Público para el que tenga interés legítimo en conocer el contenido. o resuelva el derecho de su transmitente.

OTRAS GARANTÍAS REALES:

Es la Sección 4º: del Registro de B. Muebles.

Legislación aplicable:

-Ley de crédito al consumo de 23-3-1995.

-Disposición Adicional 7º de la Ley 29-7-1988 de Disciplina e Intervención de las Entidades de Crédito.

-Orden 18-12-1998, afección de préstamos no hipotecarios constituidos por entidades financieras a favor del Banco de España, Banco Central Europeo y otros Bancos Centrales de Estados Miembros de la Unión Europea (garantías colaterales).

EN CONCLUSIÓN:

1º- La libertad de movimientos de capitales en los mercados financieros exige agilidad y diligencia eliminando trabas y armonizando la legislación de los mercados comunitarios.

2º -El mercado de comercio de derechos de emisión requiere un marco seguro para los que participan en él, de modo que exista una perfecta garantía jurídica para el desarrollo de tal mercado. Para ello es imprescindible reconocer el valor de la inscripción registra en los principios de Economía Institucional aplicada a los temas de Gestión Ambiental y Desarrollo Sostenible.

3º- Los acuerdos de garantía financiera para que estén validamente constituidos además de constar por escrito precisan que el bien objeto de la garantía haya sido entregado o registrado, de forma que obre en poder del beneficiario o de la persona que actúa en su nombre. En el caso de los valores representados por anotaciones en cuenta se entenderá desde la inscripción en el registro contable. La ley aplicable en todo lo relacionado con naturaleza jurídica, perfeccionamiento, eficacia, rango, buena fe y procedimiento de realización tras la ejecución es la *lex rei sitae* (para anotaciones en cuenta donde esté la cuenta principal).

POR TODO ESTO ES NECESARIO ACUDIR AL REGISTRO DE BIENES MUEBLES SECCIÓN CUARTA DE GARANTIAS REALES.

SECRETARIADO DE M. A. DEL COLEGIO DE REGISTRADORES

DE LA PROPIEDAD, MERCANTILES Y DE BIENES MUEBLES DE ESPAÑA.

Finaliza este documento , con la incorporacion, de los últimos comentarios de la sesión en el Congreso y las modificaciones y correcciones que son propias de un documento “resumen” del trabajo de un grupo entusiasta de trabajadores natos. No ha resultado fácil resumir la calidad de las aportaciones , ni se ha podido describir la calidad de las exposiciones hechas por los relatores y sus aportaciones al coloquio ,pero si queda como una afirmación responsable que la medición del retorno de las políticas de RSC son todavía poco conocidas, y que su estudio y aplicación en las Memorias, es de gran utilidad para las Empresas para avanzar en una gestión sostenible y como dice el lema del congreso “ actuar con políticas de cambio.” Gracias a todos los integrantes del grupo con los que, como coordinadores, hemos tenido la suerte de poder debatir, contrastar y compartir una vía de conocimiento que cristaliza este documento y que seria deseable, seguir investigando.

Los Coordinadores del GT MSOS

Colegio de Economistas de Cataluña

6.- REFERENCIAS Y FUENTES:

Bibliografía:

- Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció. 2005: *Medición, control y gestión de intangibles*. Monográfico. Barcelona: Accid-Deusto.
- Ayestarán, Ignacio 2008: "La gestión del conocimiento en el marco de la responsabilidad social y ambiental: la empresa como interfaz sostenible", México (inédito, en imprenta).
- Ayestarán, Ignacio y Gil, Miguel Ángel 2004: "De los valores intangibles a los activos ecosociales: hacia una democracia medioambiental e industrial", Madrid, VII Congreso Nacional de Medio Ambiente.
- COMFIA-CCOO 2008: *Guía sindical sobre las directrices para la elaboración de memorias de sostenibilidad de la iniciativa GRI*. Madrid.
- Comisión Europea 2001: *Libro Verde "Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas"*. Bruselas.
- Comisión Europea 2002: "Comunicación de la Comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución al desarrollo sostenible". Bruselas.
- Economistas sin Fronteras 2005: *Performance social y financiera de las empresas españolas que cotizan en bolsa: propuesta para establecer una metodología y un sistema de valoración de índice bursátil de responsabilidad social corporativa*. Madrid.
- Gili, Iñaki; Roca, Marta y Salas Puig, Josep Maria 2005: *Memorias de sostenibilidad: aspectos económico-financieros*. Barcelona: Deusto.
- GRI Global Reporting Initiative 2006: *Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad*. Ámsterdam.
- GRI Global Reporting Initiative & KPMG 2008: *Count me in. The readers' take on sustainability reporting*. Londres y Amstelveen: KPMG, GRI y Sustainability.
- International Trade Union Confederation 2008: *A Union Guide to the GRI Sustainability Reporting Guidelines*. Ámsterdam: GRI-ITUC.
- Nomen, Eusebi 2006: "Evaluación de activos intangibles", in Justo Villafañe (ed.) 2006, pp. 27-42.
- Monclús Guitart, Ricard; Torres Coronas, Teresa y Rodríguez Merayo, Araceli 2006: *Información sobre intangibles en la nueva economía: un estudio sobre las prácticas de las empresas españolas cotizadas*. Barcelona: Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció.
- Paladino, Marcelo y Álvarez Tejeiro, Carlos 2006: *Comunicación Empresarial Responsable*. Buenos Aires: IARSE.
- Sánchez Medina, Agustín J. 2006: *Modelo para la medición del capital intelectual de territorios insulares: Una aplicación al caso de Gran Canaria*. Tesis doctoral accesible en <http://www.eumed.net/tesis/2006/ajsm.htm>.
- Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras (ed.) 2007: *La Responsabilidad Social de la Empresa (RSE). Propuesta para una nueva economía de la empresa responsable y sostenible*. Barcelona: RACEF.
- Soriano Baeza, Manuel (dir.) 2004: *Manual de la Empresa Responsable*. Madrid: Club de Excelencia en Sostenibilidad y Cinco Días.
- Villafañe, Justo (ed.) 2006: *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. Madrid: Pearson Educación.

ACCA awards for best sustainability reporting:

<http://www.accaglobal.com/publicinterest/activities/subjects/sustainability/awards/>

'Actualidad Económica' Adecco & IESE. Premio a las 'Empresas con Corazón':

<http://www.eleconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias/718/03/06/RSC--Actualidad-Economica-Adecco-y-el-IESE-preman-a-Alcampo-Ericsson-y-Grupo-Siro-por-ser-Empresas-con-Corazon.html>

Anglo American (SEAT -*socio-economic assessment toolbox*-):
<http://www.angloamerican.co.uk/>

Barrons 100: <http://online.barrons.com/public/main>

Corporate Responsibility Communications in Context 2007:
http://www.econtext.co.uk/corp_responsibility07.html

CRO Magazine. Top 10 PR firms in Corporate Responsibility: <http://www.thecro.com/>

CRO Magazine y IW Financial. Supr Seal – over 400 companies with the “best sustainability value propositions”:
<http://www.thecro.com/>,
<https://www.iwfinancial.com/iwf/>

ERCoVA. Guía para la implementación de estrategias RSE. Guía práctica de comunicación RSE. www.equal-ercova.com

ESRA 2005 award for the Best Sustainability Reporting Award:
http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/060403_cover_en.html

Ethisphere Magazine. World’s Most Ethical Companies: <http://ethisphere.com/>

Fortune Magazine. 10 Green Giants: <http://money.cnn.com/magazines/fortune/>

Global Reporters 2006:
http://www.sustainability.com/researchandadvocacy/program_article.asp?id=458

Innovest y Corporate Knights. Global 100 Most Sustainable Companies:
<http://www.innovestgroup.com/>, <http://www.corporateknights.ca/>

Merco (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa): <http://www.merco.info/>

Portfolio Magazine. The Toxic Ten: <http://www.portfolio.com/>

The Independent newspaper & Ethical Investment Research Services. 100 Greenest Companies: <http://www.independent.co.uk/>, <http://www.eiris.org/>

The Medinge Group. Brands With a Conscience: <http://www.medinge.org/>

Triodos Bank: <http://www.triodos.es/>

Trust Us:
http://www.sustainability.com/researchandadvocacy/reports_article.asp?id=131

Working Mother Magazine. 20 Best Green Companies:
<http://www.workingmother.com/?service=vpage/106>