



*Universidad Nacional de La Plata  
Facultad de Ciencias Económicas  
MBA - Maestría en Dirección de Empresas*

## **Tendencias en Informes de sustentabilidad en Argentina bajo la metodología Global Reporting Initiative.**

Autor: Luisina Mairal

Director: Guillermo Jelinski

***La Plata***

***23 de Noviembre de 2015***

## Índice

<b>1. Introducción</b>	<b>1</b>
<b>2. Objetivos</b>	<b>3</b>
<b>3. Marco Teórico de Referencia</b>	<b>3</b>
3.1. Teoría de los grupos de interés	3
3.2. Teoría de la legitimación	17
3.3. Teoría institucional	19
3.4. Hacia una teoría unificada	20
<b>4. Antecedentes</b>	<b>22</b>
4.1. Teoría de los accionistas	22
4.2. Teoría de los grupos de interés	23
4.3. Teoría de la legitimación	26
4.4. Teoría institucional	29
4.5. Otros aportes	29
<b>5. Evolución de los informes de sustentabilidad bajo el enfoque de los grupos de interés</b>	<b>31</b>
5.1. Global Reporting Initiative	36
<b>6. El caso de Argentina: La opinión de los especialistas</b>	<b>43</b>
<b>7. El caso de Argentina: Enfoque práctico y comparación con Chile y resto del mundo</b>	<b>48</b>
7.1. Análisis de la muestra seleccionada	49
7.1.1. Rubro	49
7.1.2. Tamaño	50
7.1.3. Reportes de sustentabilidad	50
7.1.4. Formato de reportes de sustentabilidad	53
7.2. Las empresas argentinas y la GRI	53

7.2.1.	Niveles de aplicación de la GRI	54
7.2.2.	Verificación externa	56
7.2.3.	Suplementos sectoriales	59
7.2.4.	Índice Gri	60
<b>7.3.</b>	<b>Las empresas argentinas y los indicadores propuestos por la GRI</b>	<b>61</b>
7.3.1.	Estrategia y análisis	63
7.3.2.	Perfil de la organización	63
7.3.3.	Aspectos materiales identificados y cobertura	64
7.3.4.	Participación de los grupos de interés	64
7.3.5.	Perfil del reporte	65
7.3.6.	Gobierno corporativo	65
7.3.7.	Ética e integridad	67
7.3.8.	Desempeño económico	67
7.3.9.	Desempeño ambiental	68
7.3.10.	Desempeño social	69
<b>7.4.</b>	<b>Resultados para las empresas que reportan bajo GRI</b>	<b>76</b>
<b>8.</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>78</b>
<b>9.</b>	<b>Bibliografía</b>	<b>81</b>
<b>10.</b>	<b>Anexo</b>	<b>96</b>
10.1	GRI: Opción esencial y exhaustiva	96
10.2	Principios del Pacto mundial	108

## **1. Introducción**

En la actualidad para lograr el desarrollo sustentable, entendido como aquellas prácticas que resuelven necesidades presentes sin comprometer a las generaciones futuras, la sociedad requiere que las organizaciones asuman su responsabilidad socio-ambiental emitiendo información acerca de los diferentes impactos que su actividad genera en el entorno.

Dicha información se presenta principalmente a través de las denominadas Memorias o Reportes de Sustentabilidad que son informes sistemáticos que combinan datos cualitativos y cuantitativos para caracterizar los aspectos sociales, medioambientales y económicos de las empresas. Ayudando a las mismas, a su vez, a definir objetivos, medir el desempeño y gestionar el cambio con el propósito de que sus operaciones sean más sostenibles.

De ese modo, las memorias convierten lo abstracto en algo tangible y concreto y, por tanto, ayudan a comprender y gestionar las consecuencias que las novedades en materia de sostenibilidad tienen sobre las actividades y la estrategia de cada organización.

En el contexto actual, en el cual hay un auge del concepto de responsabilidad social empresarial (RSE), se vislumbra la necesidad de buscar consenso en la presentación y procesamiento de las memorias previamente mencionadas. Esto favorecerá la homogenización y transparencia en la información proporcionada por las múltiples empresas que operan en el mundo.

Una memoria de sostenibilidad se presenta entonces como la plataforma clave para comunicar impactos positivos y negativos, y para capturar información que pueda influir en la política de la organización, su estrategia y sus operaciones de manera continua. Simultáneamente, las organizaciones obtienen ciertas ventajas producto de la exposición de dicha información:

- Mejoran su comprensión de los riesgos y las oportunidades a las que se enfrentan.
- Mejoran su reputación y la lealtad a la marca.
- Facilitan a los grupos de interés la comprensión acerca del desempeño y los impactos de su actividad.
- Hacen énfasis en la relación entre el desempeño financiero y no financiero.
- Influyen en las políticas y la estrategia gerencial a largo plazo, así como en los planes de negocios.

- Comparan y evalúan el desempeño en materia de sostenibilidad con respecto a lo establecido en las leyes, códigos, normas de funcionamiento e iniciativas voluntarias. Esto incluye el cumplimiento de normativas nacionales o requerimientos específicos de las Bolsas de Valores.
- Demuestran cómo la organización ejerce influencia y es influenciada por expectativas relacionadas con el desarrollo sostenible.
- Comparan el desempeño internamente a lo largo del tiempo, así como con otras organizaciones.

En este marco, la GRI (Global Reporting Initiative), una institución internacional independiente nacida en 1997, presenta una herramienta que instrumentaliza la producción de estos informes de RSE. De esta forma, se crea un lenguaje, con parámetros uniformes y claros en materia de sustentabilidad, relativo a la actuación y procesos de empresas que operan a nivel mundial. Idealmente, los informes que propone la GRI deberían respetar los criterios de rigurosidad, facilidad para su comparación, credibilidad y verificabilidad que hasta entonces solo aplicaban al ámbito financiero.

Esta iniciativa se enmarca dentro del enfoque teórico de los grupos de interés (Freeman, 1984) ya que busca asegurar que todos los agentes interesados en la empresa dispongan de la información para mantener los mecanismos que realzan la sostenibilidad desde un punto de vista multidisciplinario.

Se avanza así hacia un cambio de paradigma en el cual el éxito ya no solo se mide en la obtención de utilidades sino que ahora las empresas son juzgadas por un gran número de interesados respecto de los impactos económicos, ambientales y sociales que generan en el medio en el cual desarrollan su actividad. Comienza a ser relevante para la empresa la mirada de la sociedad sobre las actividades que realiza, buscando la misma en muchos casos aprobación y legitimación. Esta situación ya se refleja en los cambios que se han venido suscitando en los reportes anuales o memorias de sustentabilidad elaborados por las organizaciones.

Dado este marco coyuntural e internacional, resulta interesante plantearse cuál es la situación respecto de esta temática en Argentina. Se realizará a su vez una comparación con el país vecino, Chile, y el resto del mundo. Los interrogantes que se intentarán responder son: ¿en qué grado las empresas

que operan en el país respetan los lineamientos generales propuestos por la GRI? y, particularmente, ¿qué indicadores, cualitativos y cuantitativos, replican de esta metodología a la hora de presentar sus informes de sustentabilidad? Esto permitirá exponer los principales desafíos que aún enfrenta el país.

Se espera que el presente trabajo pueda describir la tendencia actual en materia de reportes de sustentabilidad. Se buscará destacar las buenas prácticas, alineadas a una de las metodologías más relevantes (GRI), para su futura réplica. Adicionalmente se señalarán aquellos ámbitos que admiten mejoras. El propósito final es que este trabajo sea una herramienta de consulta para los elaboradores de memorias y una motivación hacia la lectura crítica para aquellos que estén interesados.

## **2. Objetivos**

El presente trabajo intentará dar respuesta a dos objetivos:

- Conocer en qué grado las empresas que operan en el país respetan los lineamientos generales propuestos por la GRI en su más reciente versión (G4), comparando dichos resultados con el caso de Chile y resto del mundo.
- Determinar qué indicadores, cualitativos y cuantitativos, de esta metodología son reportados por las empresas argentinas en sus memorias de sustentabilidad. No se realizará en este caso un análisis comparativo con otros países dada la ausencia de estudios publicados que realicen el mencionado análisis.

## **3. Marco Teórico de Referencia**

### **3.1. *Teoría de los grupos de interés***

Las teorías que intentan justificar la RSE de la empresa suelen oscilar entre dos extremos: las que reducen dicha responsabilidad a la maximización del beneficio para los propietarios (Friedman, 1970) y las que extienden dicha responsabilidad a otros actores que tienen intereses en la empresa (Freeman, 1984). Estos nuevos roles amplían la esfera de responsabilidad no sólo ante los accionistas y acreedores, sino también ante una amplia gama de actores interesados en conocer, además de los aspectos económicos, y financieros de la misma, las relaciones de la empresa con el medio ambiente y con los grupos sociales de referencia. Entre ambos extremos, como se verá más adelante, se

encuentran otras teorías que hacen alusión al rol de las instituciones y a la necesidad de legitimación de la empresa.

Freeman, con la publicación de su estudio “Strategic management: A stakeholder approach” de 1984, señala que “los grupos de interés (stakeholders) son cualquier grupo o individuo que influye o es afectado por la actividad o los objetivos de la compañía, los que pueden tener un sin fin de formas y clasificaciones y que además, estarán determinados en buena parte por las propias características y dimensiones de la empresa”.

El corazón de la teoría de los grupos de interés se basa en que los individuos se reúnen voluntariamente para cooperar y mejorar las circunstancias de cada uno de ellos. Los managers deben entonces desarrollar relaciones, inspirar a los stakeholders y crear comunidades donde cada persona quiera dar lo mejor de sí en pos del cumplimiento del compromiso asumido por la empresa. Sin dudas, los accionistas y la obtención de ganancias son elementos críticos de la actividad pero el interés en la ganancia, según esta teoría, es el resultado más que la motivación del proceso de creación de valor.

Profundizando en los conceptos básicos de la teoría de los grupos de interés, Freeman (1984) distingue entre una acepción amplia y otra restringida en su primera aproximación al concepto de *stakeholder*. El sentido restringido se refiere sólo a aquellos grupos y/o individuos sobre los que la organización depende para su supervivencia, mientras que el amplio incluye además grupos y/o individuos que puedan afectar o que son afectados por el logro de los objetivos de la organización. De esta forma, la acepción amplia ha servido como un instrumento para entender el entorno y para desarrollar procesos de planificación estratégica.

Esta categorización puede ser ampliada añadiendo a los stakeholders globales (Clarkson, 1995), que son grupos u organizaciones conformadas por miembros de distintos países con intereses comunes en lo referido a las actividades de las empresas y organizaciones económicas (Greenpeace, ONU, OTAN, etc.). Se retomará este concepto al hacer un abordaje a las iniciativas globales relacionadas a la RSE dentro de las cuales se incluye a la GRI.

El comportamiento de los mencionados grupos de interés y su conexión con el management de la empresa y la supervivencia de la misma son

descriptos por Rusconi, quien sintetiza los puntos más importantes de dicha relación descriptos a continuación (Rusconi, 2007).

1. Reforzando lo anteriormente dicho, la noción de grupo de interés hace referencia a un individuo o grupo que tenga alguna apuesta hecha (to stake, poner algo en juego) en la marcha de la empresa; siendo condicionados por la actividad de la misma pero pudiendo a su vez condicionarla.

2. La dirección estratégica de la empresa a fin de lograr la supervivencia en el largo plazo debería atender a la consecución de los objetivos de un amplio número de interesados. Las empresas funcionan cuando crean valor para, al menos, los clientes, los proveedores, los empleados, las comunidades y los financiadores (accionistas, etc.) así logran la supervivencia en el largo plazo. Tal como afirma Freeman (1984), resulta más útil considerar la maximización de los beneficios como un resultado, más que como un objetivo. De igual modo, los seres humanos necesitan glóbulos rojos para vivir, pero el objetivo de la vida no consiste en producir glóbulos rojos.

Resulta crucial entender cómo se puede sostener la creación de valor y la negociación a lo largo del tiempo en un entorno empresarial global que cambia con enorme rapidez. La gestión empresarial basada en la creación de valor para los stakeholders señala que el empleo de los grupos de interés como unidad de análisis constituye un buen comienzo.

3. El objetivo de la gestión y la razón profunda de ser de la empresa desde el punto de vista ético (Fernández, 2007), tal como se mencionó anteriormente, es la maximización a largo plazo del bienestar de todos los stakeholders. Para ello, la dirección de la empresa debe conocer cuáles son los valores y expectativas de los distintos stakeholders. La ética y la responsabilidad no pueden considerarse un “añadido”, sino que deben constituir una parte esencial del modelo de negocio.

Al considerar los stakeholders como seres humanos, complejos por naturaleza, se coloca la ética y la responsabilidad en el centro de la concepción de la empresa. La mayor parte del tiempo los seres humanos se ven motivados por una mezcla de intereses propios e intereses que afectan a los demás por lo cual un enfoque únicamente basado en la idea del interés propio puede alejarse de la propia humanidad.

Tal como afirma Freeman (1984), en la actualidad y producto de las últimas crisis financieras globales se ha puesto en tela de juicio la concepción



tradicional de la empresa. Durante algún período, se consideraba que el único objetivo del capitalismo era hacer dinero, considerando a quienes participaban del proceso como interesados y extremadamente oportunistas. Este enfoque tradicional hace una distinción entre “empresa”, por un lado, y “ética”, por otro, de tal modo que la expresión “ética empresarial” solía considerarse un oxímoron. Dicha separación presupone una clara división de las consecuencias de una empresa en dos grupos: las de carácter económico y las de carácter social (o ético).

Sin embargo para el mencionado autor resulta imposible dividir las consecuencias en “económicas” y “sociales”. Resulta más simple emplear como unidad de análisis los stakeholders, y admitir que las relaciones con estos grupos resultan complejas, ya que incluyen factores económicos, políticos, sociales, éticos, etc. Si se gestionan las relaciones con los grupos de interés, la justificación económica ya aparecerá.

4. La empresa debe ser entendida como un conjunto de stakeholders en red, que interactúan entre sí de manera constante y dinámica. Estas relaciones conllevan, entre otras cosas, el hecho de que, necesariamente, existen intereses divergentes y potencialmente conflictivos; implican también la posibilidad de que se establezcan alianzas entre distintos agentes o grupos de interés. Gran parte de las primeras labores de investigación estratégica y en materia de responsabilidad social corporativa de la teoría de los stakeholders intentaba dilucidar la manera de llevar a cabo compensaciones entre los grupos de interés.

La gestión empresarial basada en la creación de valor para los stakeholders afirma que es necesario determinar como una empresa crea valor simultáneamente para los principales stakeholders. ¿Cómo se consigue que un nuevo producto o servicio, que crea valor para los clientes, cree también valor para las comunidades, los proveedores, los empleados y los financiadores? Si bien es innegable que a veces se dan compensaciones (trade-offs) entre grupos, la gestión empresarial basada en la creación de valor para los stakeholders señala que tras ello debemos preguntarnos cómo mejorarlas para todas las partes.

Las grandes empresas mantienen la armonía entre los intereses de sus respectivos grupos a lo largo del tiempo. Si a uno de los grupos de interés se le niega constantemente una parte del proceso de creación de valor, o bien dejará

la empresa en busca de otra, o bien hará uso del proceso político para apropiarse del valor correspondiente.

5. La teoría de los stakeholders estudia la gestión empresarial y “el buen management”, no es ni una teoría socioeconómica o política, ni tampoco una teoría ética completa, aunque en ella se encuentran elementos más que suficientes para delinear un modelo de empresa y de gestión donde la dimensión ética pueda acomodarse de forma natural.

La raíz de esta teoría de la empresa y de gestión es en concreto el tipo de intereses que está en juego; las bases del poder de los distintos participantes; criterios de clasificación; identificación y predicción de la actividad de los distintos grupos de interés.

Autores como Wartick y Wood han profundizado en la cuestión de los intereses de los stakeholders, con vistas a desarrollar un análisis estratégico de los mismos (Wartick y Wood, 1988). Los autores consideran los siguientes tipos de intereses: material, políticos, afiliación, información y metafísico o espirituales.

- Se entiende por interés de tipo **material** todo aquello tangible que es buscado o que está siendo puesto en riesgo por la propia índole de la actividad empresarial. Por ejemplo, la búsqueda de beneficios económicos, el temor a perder el puesto de trabajo, la aspiración a tener un ambiente de trabajo seguro, etc.
- Los intereses de tipo **político** tienen que ver con la distribución del poder y la influencia. Tanto para atraer hacia un tipo de posiciones favorables a un determinado grupo las reglamentaciones y políticas instrumentadas por las autoridades, las administraciones públicas y los entes reguladores a través de procesos más o menos explícitos de lobby; o bien puede ser entendido desde el más cercano ámbito del ejercicio del poder y la influencia en el interior de la propia empresa y el gobierno corporativo (por ejemplo, una ONG que intente conseguir recursos de parte de una determinada empresa para sus proyectos).
- Los intereses de **afiliación** apuntan al sentido de pertenencia y generación de una red social por parte de todos los seres humanos. Algunos stakeholders, entonces, pueden preocuparse

en como los valores de la empresa se alinean o no en sintonía con la comunidad local.

- Los intereses relativos a lo que tiene que ver con la **información, el conocimiento y las opiniones**, apuntan hacia los datos, las noticias relevantes, los resultados de investigación, este tipo de interés suelen demandar de parte de la empresa transparencia informativa. Los entes reguladores ponen atención a este factor lo cual se evidencia en lo referido a modificaciones legislativas en relación con el gobierno corporativo de las empresas que cotizan en bolsa.
- Finalmente, los intereses de tipo **metafísico o espiritual** apuntan hacia claves profundas del sentido de la vida; hacia valores religiosos o filosóficos; a creencias sobre lo divino, lo humano y la naturaleza.

Es importante destacar la contrapartida a los diversos intereses y aspiraciones: el poder que los grupos de interés tienen para hacer cumplir en mayor o menor grado sus pretensiones.

Por un lado estarían aquellos que tienen el **poder formal**, el poder que los estatutos, la legislación y los reglamentos les otorgan por derecho propio. Por ejemplo en empresas que cotizan en bolsa estarían los accionistas, los miembros del consejo de administración, la alta dirección de la compañía, los ejecutivos y, en su caso, los representantes de los trabajadores.

También se presenta el **poder económico**, entendiendo por tal aquel que podría afectar al resultado de la empresa. Dicho poder lo tienen, ante todo los clientes quienes ejercen su voto monetario al comprar o no comprar un bien o servicio determinado, pero también los proveedores, las instituciones financieras y los trabajadores.

En tercer lugar habría que hacer referencia al **poder político**, en sintonía con lo que anteriormente se indicaba respecto a los intereses políticos.

Las fuentes del poder no dejan de tener implicaciones para la gestión; y en la práctica las líneas de separación entre los distintos tipos de intereses y poder suelen estar poco delimitadas. Por otro lado, no es infrecuente tener que hallar stakeholders mixtos o grupos que acumulan intereses distintos por la propia índole de que no son, por así decir, estrictamente puros.

Todo dificulta aún más la tarea de dirigir bien la empresa. Resulta impensado orientar una gestión que aspire a ser exitosa y sostenible al margen de la atención exhaustiva a los stakeholders. La clave pareciera ser el logro de la correcta articulación entre intereses y poder.

Para poder equilibrar los distintos intereses y compaginar los objetivos de los variados grupos de interés con los de la empresa es preciso trabajar previamente de forma sistemática para identificar: cuáles son los grupos de interés, qué quieren, cuáles son sus intereses, qué es lo que está en juego; en qué basan sus pretensiones, cuál es la raíz de su poder; cómo ha de entenderse la relación que tienen con la empresa y la que establecen o pueden llegar a establecer entre ellos.

En el caso de que todo lo anteriormente dicho sea correcto, probablemente la idea de “responsabilidad social empresaria” resulte superflua, tal como explica el mismo Freeman (1984). Si los stakeholders quedan bien definidos y los asuntos que les afectan quedan asimismo integrados en los procesos de negocio, no hay necesidad de desarrollar un proceso de responsabilidad social corporativa independiente. La gestión de las “cuestiones” de carácter social, o las propias “cuestiones” constituyen una unidad de análisis equivocada. Son los grupos y los individuos los que se comportan de una manera determinada, no las cuestiones, éstas se derivan del comportamiento y las interacciones de los grupos de interés, por lo que el concepto de stakeholders constituye una unidad de análisis más útil e importante, tal como se ha mencionado anteriormente.

Sin embargo, si bien Freeman (1984) opinaba que la gestión empresarial basada en los stakeholders tenía una mayor utilidad como herramienta estratégica, gran parte del mundo académico, así como del mundo de la práctica empresarial, la adoptó como una perspectiva más sutil de la comunicación corporativa. Fombrun (1996) ofrece varios modelos de múltiples stakeholders desarrollados en torno a la comunicación corporativa y las relaciones públicas. Welch y Jackson (2007) esbozan un enfoque de stakeholders en el área de comunicaciones internas de la empresa. Y numerosos manuales de relaciones públicas se organizan en torno a la idea de los stakeholders y la idea de que las relaciones públicas se entienden mejor como la manera de “involucrar a los stakeholders”.

Donaldson y Preston (1995) intentaron esclarecer ciertas confusiones respecto a la teoría de los grupos de interés y su aplicación definiendo y diferenciando tres aspectos relevantes de la misma que tienen impactos directos en el reporte de sustentabilidad que elaboran las empresas. Para estos autores es posible distinguir tres aspectos diferentes en la teoría: el descriptivo, el instrumental y el normativo.

- El enfoque descriptivo es una visión empírica que busca describir el comportamiento de la empresa focalizándose en la relación de la misma con el ambiente. Analiza cómo los managers se enfrentan a los conflictos de los grupos de interés y representan sus intereses. La dimensión descriptiva presenta a la empresa como una constelación de intereses competitivos y cooperativos que poseen valores intrínsecos.

En esta dimensión se muestra cómo las organizaciones actúan recíprocamente con los stakeholders. Siendo los stakeholders descriptivos aquellos que son afectados por la empresa y/o pueden afectarla potencialmente. Los reportes de sustentabilidad se focalizarán, entonces, en esos stakeholders identificados a través de la experiencia.

- El enfoque instrumental busca brindar un marco conceptual para entender hasta qué punto el manejo de los grupos de interés lleva al logro de los objetivos organizacionales, intentando descifrar si existe relación entre la práctica de reportar sustentabilidad y la consecución de objetivos de desempeño de la empresa. Analiza los resultados probables en base a los comportamientos de la empresa y/o los gerentes. Establece que el enfoque de grupos de interés para dirigir empresas es mejor que cualquiera de las aproximaciones rivales con vistas a la consecución de los objetivos y las metas empresariales, incluido el de la búsqueda de la rentabilidad.

Así los reportes voluntarios son la forma que tiene la empresa de responder a las demandas de los grupos de interés (Solomon y Lewis 2002) reduciendo la asimetría en la información entre el management y los grupos de interés (Ness y Mirza, 1991)

y evitando futuras regulaciones estatales que afecten a la compañía (Gray, Javad, Power and Sinclair, 2001).

- Por su parte, el enfoque normativo de la teoría apunta a la que debería ser la función de la empresa y aporta guías filosóficas y éticas que deberían ser tenidas en consideración a la hora de gestionar las empresas y organizaciones desde una explícita orientación por la dimensión moral (Carroll, 1991). La empresa y/o los gerentes deberían comportarse de cierta manera.

Establece que no hay prioridad de intereses entre los stakeholders por lo cual no hay razón de dar un trato primordial a los accionistas (Boatright, 1994). Los stakeholders son personas o grupos con intereses legítimos en los aspectos procedimentales y/o sustantivos de la corporación y los intereses de todos los stakeholders son de valor intrínseco. Hay que concebir al stakeholder como un fin.

Para Preston (1990), la dimensión normativa propone que la marginación de un interés en beneficio de otros afecta la capacidad de supervivencia de la organización en el largo plazo, teniendo en cuenta la correlación entre la satisfacción de múltiples stakeholders y la capacidad de las organizaciones económicas para generar riqueza (valor de las acciones) en el largo plazo.

Esta dimensión se basa en una visión institucional de la organización, definida como un escenario de múltiples intereses competitivos, y a veces conflictivos, en un espacio social en el que los stakeholders juegan en diferentes posiciones de poder, y en el cual la sustentabilidad organizacional depende de pactos (trade-offs) y arreglos cooperativos específicos.

El pasaje de una teoría descriptiva a la normativa transforma la propuesta construida desde unas premisas de “amoralidad” que señalaba a quién prestaba atención la cúpula directiva en una teoría que se difunde y extiende sobre a quién debería prestar atención esa misma cúpula. Por otro lado, la aceptación acrítica de que el reconocimiento y la relevancia proviene de la unión de legitimidad, poder y urgencia, justifica entre directivos un determinismo respecto a sus decisiones que los exime de responsabilidad ética

en sus comportamientos hacia otros grupos que pueden tener intereses legítimos pero que carecen de poder o urgencia (Goshal, 2005).

En definitiva, la visión normativa enfatiza el “valor intrínseco” de los grupos de interés viéndolos como un fin en sí mismo, mientras que, por otro lado, el enfoque instrumental solo se interesan en como el valor de los grupos de interés puede ser usado para mejorar la performance de la empresa siendo los stakeholders un medio para lograrlo (Donaldson y Preston, 1995; Letza, Sun, y Kirkbride, 2004).

A modo de ejemplo, se podría decir que el enfoque instrumental establece que una empresa que quiere disminuir sus costos implícitos producto de acciones socialmente irresponsable acaba incurriendo en costos explícitos mayores (Waddock y Graves, 1997). Por ejemplo, una empresa que “explota” a sus empleados reduce la moral de los mismos afectando su productividad (costo implícito), esto convierte a la firma en menos atractiva para trabajar allí por lo cual va a tener que ofrecer mayores salarios (costo explícito) para conseguir empleados como los de la competencia.

Autores como Donaldson y Preston (1995) y Jones and Wicks (1999) argumentan que las contribuciones de la teoría de los grupos de interés al management se deben al enfoque normativo pero ven a los otros dos enfoques como una visión de nido. La parte externa es la descriptiva que explica y presenta la práctica, la siguiente capa es lo instrumental dando soporte a la tesis descriptiva a través del poder de predicción. En el centro, está lo normativo.

La exactitud descriptiva presupone la verdad de la concepción normativa en la medida en que supone que los gerentes y otros agentes actúan como si todos los intereses de los grupos de interés tuvieran un valor intrínseco entonces, los gerentes deben construir una relación positiva con los grupos de interés que, en consecuencia, permita que una corporación sobreviva en el largo plazo.

Entender los diversos enfoques existentes dentro de la teoría de los grupos de interés permite enriquecer el análisis para poder identificar como las empresas conciben, definen y dan respuesta a sus diversos stakeholders. Teniendo este proceso una importante influencia en la generación de reportes de RSE por parte de las compañías para documentar las repuestas solicitadas.

Finalmente para concluir esta breve reseña de la teoría de los grupos de interés hay dos puntos relevantes a tratar en pos de ser justos con los aportes más relevantes de los citados autores.

En primer lugar, se inició la reseña histórica abordando las ideas centrales de dos teorías consideradas extremas u opuestas: Accionistas vs Grupos de interés (Shareholders vs Stakeholders, Friedman vs Freeman). Como se detallará más adelante el mismo Freeman (1984) se encarga de desestimar este debate o contraposición de ideas concluyendo que ambas teorías “tratan” de cosas distintas.

En segundo lugar, cabe mencionar que parte de la corriente teórica realiza fuertes críticas a la teoría de los stakeholders dado que considera que la misma otorga poder o responsabilidad a los managers de las empresas sobre cuestiones que son materia del gobierno. Para desarrollar este punto se realizará una breve revisión del surgimiento y evolución del concepto de RSE y su relación con el rol de estado.

Respecto al primer punto, el mismo Freeman (2008) considera que se podría pensar a Friedman en realidad como un teórico de los grupos de interés. Según éste último autor, pensador de la “Teoría del accionista”, una empresa debería usar sus recursos y comprometer sus actividades para aumentar sus ganancias siempre y cuando se mantenga bajo las reglas del juego, es decir, se involucre en la competencia libre sin fraude o engaño. En definitiva generar ganancias significa tener buenos productos que la gente quiera, contar con buenos proveedores y convertirse en una mejor empresa para lo cual se necesitan empleados que trabajen, sean creativos y productivos y comunidades en las cuales la empresa sea aceptada para que el proceso político no sea usado para destrozarse el valor que crea. Finalmente también tiene que generar plata para los accionistas.

Friedman plantea el análisis de la obtención de ganancias a través del entendimiento de cómo funcionan los mercados, entonces en un sistema capitalista la empresa debe crear valor capturando un conjunto de intereses que a veces se mueven en direcciones opuestas pero otras tantas en el mismo sentido. Esta misma creación de valor, en la teoría de los stakeholders, no es otra cosa que el resultado de una empresa bien dirigida brindando la teoría una idea de lo que significa estar “bien dirigida”.



La diferencia entre ambas teorías es en definitiva “sobre qué” tratan, para Friedman su teoría intenta descifrar como los mercados funcionan bajo ciertas circunstancias sirviendo para ciertos propósitos. La teoría de los stakeholders, en cambio, no es una teoría de cómo funcionan los mercados o de la firma sino de cómo los individuos crean valor para otros y del buen management. A modo de conclusión Freeman propone redactar la teoría de Friedman como:

*“La responsabilidad primordial del directivo es crear tanto valor como sea posible para los stakeholders porque es así como se crea tanto valor como es posible para los accionistas. Cuando hay conflicto entre los stakeholders y los accionistas, los ejecutivos tienen que reconsiderar el problema de manera que los intereses vayan unidos. No hay aquí ningún interés de los stakeholders independientes. Cuando los intereses entran en conflicto, la tarea del directivo es buscar cómo redefinir las cosas para crear más valor para ambos. A veces esto supone llegar a soluciones de compromiso en el mundo real. Cuando ocurre esto, el ejecutivo debe resolver cómo hacer las concesiones y calcular cómo mejorarlas para ambas partes. Gestionar a los stakeholders trata de crear tanto valor como sea posible para ellos sin recurrir a soluciones de compromiso o al fraude y el engaño” (Freeman, 2008).*

Respecto al segundo punto, el problema de la teoría de los stakeholders según Jensen (2001) es que supone que los managers van a hacer lo que es mejor para la sociedad siendo esta una posición naif por dos razones:

- Los managers no siempre sabrán que es lo mejor para la sociedad e incluso puede existir desacuerdo entre ellos sobre qué es lo mejor.
- No hay control sobre las acciones de dichos managers y sobre la responsabilidad de ellos lo cual puede ocasionar serios daños a la sociedad en su conjunto.

Existe un gran riesgo en querer hacer responsables a los managers por el bienestar de la sociedad. El mencionado autor se pregunta cómo se hace para que los directivos entiendan que una visión de corto plazo de maximización de beneficios puede producir un daño para la sociedad que lleva a la destrucción de valor. Él no ve una solución, no es posible para el autor hacer entender a los managers que “explotar” a tus clientes, empleados, proveedores y comunidad no lleva a crear valor en el largo plazo.

Friedman también considera que la empresa no debería involucrarse en actividades sociales porque está fuera de su alcance (Friedman, 1970; Jensen, 2001). Esto está por fuera del objetivo último de la maximización del beneficio del accionista y sería como imponer impuestos a la gente y decidir qué hacer con ese dinero lo cual es una tarea que solo el estado puede hacer.

La teoría y la investigación sobre la empresa y la sociedad, incluida la teoría sobre los stakeholders, se han centrado de forma característica en la comunidad, la provisión de sustento, las oportunidades y eliminación de daños; sus expresiones más certeras destacan los derechos humanos, la dignidad, la justicia y la necesidad de que las empresas contribuyan a tales efectos deseables. Este concepto de responsabilidad social empresarial (RSE) surgió como una forma de expresar la expectativa de que las empresas “buenas ciudadanas” reconocieran deberes para evitar daños a los stakeholders y contribuir al bienestar de la sociedad de forma que iban más allá de la ley y la misión económica de las empresas. Se pretendía originalmente que la responsabilidad social corporativa fuera un complemento, no un sustituto, del gobierno (Frederick, 2006; Wood, 1991).

En definitiva, la RSE se estructuró en un principio como un mecanismo de control social voluntario por el cual las organizaciones empresariales cumplirían todos sus deberes en ausencia, o sin necesidad, de una intervención gubernamental demasiado restrictiva (Frederick, 1994). Sin embargo, el cumplimiento “voluntario” de la responsabilidad es en un sentido importante una contradicción de términos (los deberes requieren mecanismos de ejecución) y el concepto de la RSE lamentablemente ha venido a estar asociado en la práctica con la filantropía voluntarista y las relaciones comunitarias (Wood y Logsdon, 2002).

Se desarrolló así el concepto del resultado social corporativo como una manera de organizar los efectos de la actividad corporativa de manera que los stakeholders pudieran quizá alcanzar la transparencia y garantía de obtención de objetivos que se requiere para que se satisfagan sus intereses legítimos (Carroll, 1979; Wartick y Cochran, 1985; Wood, 1991). A continuación, la teoría de los grupos de interés comenzó a ofrecer datos específicos sobre ante quién debería ser responsable una empresa y qué intereses y derechos específicos estaban en riesgo (Freeman, 1984; Mitchell, Agle y Wood, 1997). Sin una

intervención con autoridad, sin embargo, estos intereses quedan a menudo sin satisfacer y los derechos se corrompen o violan.

En la práctica habitual, la RSE frecuentemente ofrece a las empresas la oportunidad de tener una buena apariencia y quizá compensar las consecuencias negativas de sus operaciones a través de la gestión de su imagen. No obstante, en su uso mejor y más elevado, la RSE ofrece un mecanismo conceptual para el autocontrol corporativo en condiciones de falta de control por parte de las instituciones.

Los gobiernos y las empresas son aliados naturales, no enemigos; cuando los gobiernos no crean la infraestructura normativa y legal que equilibra los derechos sobre la propiedad con otros derechos de los stakeholders, cuando las empresas se hallan en un entorno caótico, las empresas más fuertes buscarán racionalizar y estabilizar ese entorno creando y aplicando directrices; al principio voluntariamente y en último término respaldando la acción gubernamental para apoyar la igualdad de condiciones (Mitnick, 1981).

La autora Donna J. Wood opina que el economista premio Nobel Akerlof estaba en lo correcto al decir que “el gobierno es a menudo ineficiente” (Uchetelle, 2007). Sin embargo, dado que es conocido por todos el comportamiento humano, de las organizaciones y de las instituciones, el gobierno es el vehículo más efectivo para poner en práctica los controles sociales necesarios para apoyar la protección medioambiental, los derechos humanos y la justicia (Goodsell, 1983). A falta de controles gubernamentales apropiados (cuando los gobiernos son débiles, autoritarios o corruptos), la responsabilidad social empresaria es el segundo mejor sustituto para los amplios intereses de los stakeholders y la sociedad en general.

La teoría de los grupos de interés y RSE no pueden ofrecer una solución completa para tratar los problemas de las empresas en la sociedad. Sí puede, no obstante, apuntar la necesidad de que existan controles sociales para fomentar los efectos beneficiosos de los comportamientos de las instituciones y regular o impedir que haya efectos perjudiciales.

Habiendo hecho una aclaración sobre esos dos puntos y retomando el marco teórico de este trabajo, se presentarán a continuación dos teorías que sirven de soporte para explicar la evolución corporativa hacia la elaboración de reportes de sustentabilidad.

### **3.2. Teoría de la legitimación**

Esta teoría establece que en cierto sentido existe un contrato implícito entre la empresa y la sociedad, en este marco los objetivos de la empresa y sus valores se superponen y son reforzados por la sociedad. Junto con la teoría de los stakeholders plantea como debe ser la relación entre la empresa y sus grupos de interés e identifica cuándo el cambio es necesario sin llegar a explicar cómo el mismo se producirá.

Estos cambios incluyen modificaciones en las actividades de la empresa que son luego comunicados al público, comunicaciones diseñadas para esclarecer malos entendidos sobre lo que la empresa realmente hace, intentos para alterar la percepción de los grupos de interés, etc. (Gray, Kouhy y Lavers, 1995a y Mathews 1993).

Al reportar sobre sus impactos económicos, sociales y medioambientales la empresa demuestra que está cumpliendo con su parte del contrato y que sus actividades están alineadas con los valores de la sociedad, esto puede mitigar o prevenir futuros requerimientos regulatorios que restringen las opciones estratégicas de la empresa. La legitimidad juega así un papel esencial a la hora de comprender el crecimiento y la supervivencia de las organizaciones (Zimmerman y Zeitz, 2002). Representa una herramienta que favorece el acceso a otros recursos como inversores, clientes, proveedores, distribuidores, autoridades y empleados.

La presentación voluntaria de información sobre RSE puede verse bajo esta teoría como un intento de la empresa por legitimarse, mostrando al público relevante las actividades organizacionales, resultados, objetivos que no son directamente observables. En general esta información, ya sea en la forma de reportes anuales u otra, no está regulada lo que permite que la empresa establezca la agenda: sobre qué temas reportar, qué nivel de detalles dar, dónde y cuándo publicar la información.

Dicha información se da estratégicamente asegurándose que se alinee a la expectativa del público y construyendo de esta forma la imagen deseada (Dowling y Pfeffer, 1975). Es un proceso que se realiza en un nivel abstracto por lo cual muchas veces no se analiza cuál es la información que realmente necesitan los stakeholders sino que se prioriza la decisión estratégica. La presentación de la información voluntaria es la respuesta a la amenaza de la legitimación de la empresa, cuando el público cuestiona métodos, resultados u

objetivos la empresa empieza a reportar. Si la percepción de la sociedad es la esperada por la empresa no hay motivación para reportar.

Es importante dentro de esta teoría la relación entre la empresa que reporta y sus grupos de interés. Esta comunicación puede ir desde el discurso tradicional hasta una amplia gama de acciones verbales y no verbales (Suchman, 1995). Esta percepción del público es un concepto variable dado que muta en el espacio, entre stakeholders y entre grupos culturales.

Al analizar el proceso de legitimación como estrategia, el uso de estrategias de divulgación da forma a las sensaciones que tienen los grupos de interés respecto a la empresa (Dowling y Pfeffer, 1975; Ashforth y Gibbs, 1990; Lindblom, 1994; Suchman, 1995; Brown y Deegan, 1998; Ogden y Clarke, 2005). Las empresas pueden emplear cuatro estrategias para cubrir brechas de legitimación, es decir, cuando la performance de la empresa no concuerda con las expectativas del público relevante. Estas estrategias se verán reflejadas en los reportes de sustentabilidad que elaboran las empresas:

1. Cambiar sus resultados, métodos, objetivos para cambiar de acuerdo a las expectativas de su público e informar al mismo de dichos cambios.
2. Demostrar por qué sus resultados, métodos y objetivos son apropiados a través de la educación y la información.
3. Intentar alterar la percepción del público relevante al asociar a la empresa con símbolos que tienen alto nivel de legitimación.
4. Intentar alterar las expectativas de la sociedad al alinearlos con sus resultados, métodos y objetivos.

Junto con la teoría de los stakeholders, la legitimación apunta a la relación existente entre la organización y el ambiente en el que opera (Neu, Warsame y Pedwell 1998.). La primera teoría se presenta en un análisis micro para explicar el comportamiento organizacional en la identificación y atención a los grupos de interés. La teoría de la legitimación también reconoce grupos de interés heterogéneos pero opera en un nivel conceptual, trata con percepciones y el proceso de redefinir y acomodar esas percepciones bajo las nociones de relaciones de poder (Moerman y Van Der Laan, 2005, p. 376). Según Grat et al. (1995a), la teoría de legitimación tienen una ventajas sobre las restantes teorías dado que provee estrategias de divulgación que las empresas pueden llegar a adoptar para legitimar su existencia y que pueden ser testeadas empíricamente.

### **3.3. Teoría institucional**

Es una teoría sobre el cambio organizacional. Analiza el rol que juegan las instituciones externas en crear un sistema de significado compartido y cómo las empresas cambian para reflejar atributos y valores de otros en esa arena social creando un isomorfismo social. Este isomorfismo explica los factores subyacentes en la tendencia de las empresas a volverse más homogéneas a pesar de las diferencias en la tecnología operativa (Meyer y Rowan, 1977; DiMaggio y Powell, 1983). Este tipo de isomorfismo puede tener diferentes formas, tal como se describe a continuación.

- Coercitivo es el resultado de presiones formales e informales como fuerza, persuasión o invitaciones ejercidas en una organización focal o de organizaciones o grupos del que depende y de expectativas culturales de la sociedad. Por ejemplo, empresas pueden adoptar nuevos controles tecnológicos de contaminación para alinearse a la regulación ambiental. Requerimientos técnicos y legales como los reportes anuales y auditorías ambientales pueden entonces influenciar el comportamiento RSE de la empresa.
- Mimético: es la tendencia de una organización a imitar el comportamiento de otra empresa creyendo que esa imitación la va a legitimar y beneficiar. Los reportes de sustentabilidad pueden volverse más homogéneos y volverse organizados alrededor de rituales de conformidad para instituciones más influyentes como empresas dominantes en el mercado. Los citados autores mencionan que a mayor rango de interesados alcanzados por una organización, más fuerte es la presión que sienten por la organización para proporcionar los programas y servicios ofrecidos por otras organizaciones y así animan el isomorfismo mimético.
- Normativo resulta de la conformidad de la empresa para con una visión global/mundial en la cual el cambio ocurre como resultado del desarrollo y comunicación de dicha visión entre “iguales” y a través de la “socialización común”. La influencia normativa se debe principalmente a los lazos establecidos en redes sociales así como también en experiencias compartidas como la educación universitaria o cuerpos profesionales con ideales, objetivos y programas similares (DiMaggio y

Powell, 1983; Mizuchi y Fein, 1999). La RSE puede desarrollarse como una base cognitiva producida por universidades y capacitaciones profesionales que lo desarrollaron como una norma entre managers profesionales y sus equipos de trabajo. Tales profesionales y directivos poseen orientación y disposición similar que pueda invalidar otras fuerzas que de otro modo podrían dar forma de RSE.

Las instituciones son estructuras sociales que han alcanzado un alto grado de resiliencia (Scott, 1995 y Scott, 2001) y también reglas que son los patrones predeterminados de conducta generalmente aceptadas por los individuos en una sociedad. Esta teoría estudia como algunas de las estructuras sociales de la organización incluyendo esquemas, reglas, normas y rutinas, se transforman en guías autoritarias para el comportamiento organizacional.

La teoría institucionalista, sin embargo, no explica por qué las empresas puedan elegir no comportarse a través del isomorfismo ignorando el rol de la relación principal agente y siendo reticentes a las relaciones con el ambiente en el que se desarrollan. En muchos casos, inclusive, la empresa puede adoptar cambios que son sólo simbólicos, que es aquel que tiene poco impacto pero sirve para legitimar a la empresa frente a la sociedad o real.

Bajo esta teoría, el reporte de sustentabilidad puede convertirse en un mito incorporado a la estructura de la organización en la idea de que al hacerlos la empresa gana reputación, recursos, estabilidad y fortalece su supervivencia en el largo plazo (Meyer y Rowan, 1977; DiMaggio y Powell, 1983; Suchman, 1995).

#### **3.4. *Hacia una teoría unificada***

Tras el análisis de 4 de las más relevantes teorías detrás del concepto de RSE (accionistas, grupos de interés, legitimación e institucional) se observa como denominador común que dichos aportes plantean la existencia de “presiones externas” que afectan a la organización, pero como esas presiones son identificadas, manejadas o satisfechas varían de una teoría a la otra. A modo de síntesis se puede destacar:

- La teoría de los accionistas identifica a los accionistas como los principales grupos de interés y buscan satisfacer la consecución de beneficios para ellos si bien considera también la existencia de otros

stakeholders para lograr la supervivencia. Los accionistas demandan un retorno al capital por el riesgo asumido.

- La teoría del stakeholder identifica las presiones externas como aquellos grupos de interés que afectan a la organización clasificándolos según su poder, legitimación, urgencia y prominencia sobre la empresa. La diferencia es que la primera teoría ve a los grupos de interés como un medio para conseguir un fin y la segunda teoría los ve como un fin en sí mismo. Así esta teoría resulta más efectiva en explicar los reportes mandatorios y solicitados (Van Der Laan, 2009).
- La teoría de legitimación considera presiones externas al público relevante lo cual implica que habría una superposición entre la noción de grupos de interés y público relevante. Sin embargo, no deben ser vistos necesariamente como competidores sino como fuentes de interpretación de los diferentes factores en diferentes niveles de resolución (Grey et al., 1995a). La presión externa afecta a la organización según esta teoría en la provisión de recursos y en la aceptación social. Así esta teoría sienta las bases para explicar la presentación de reportes de sustentabilidad voluntarios por parte de las empresas.
- La teoría institucional percibe las presiones externas como la presión institucional de conformidad (DiMaggio y Powell, 1983; Scott, 1991). Dicha presión afecta a la empresa por la influencia institucional del ambiente y no necesariamente por la necesidad de eficiencia (Meyer y Rowan, 1977; DiMaggio y Powell, 1983). La teoría institucional sostiene que las organizaciones responden a las presiones externas a través de mecanismos de isomorfismo, y estrategias de compromiso, desafío, manipulación (Oliver, 1991).

Muchos estudios empíricos han demostrado que puede existir una superposición de las teorías de RSE en la práctica, tal como se analizará en detalle en el próximo apartado. Por ejemplo, mientras los efectos específicos a países e industrias pueden ser explicados por la teoría de la legitimación e institucional, también pueden ser relacionados a diferentes niveles de utilidad de la información ente industria y países o a requerimientos contractuales explícitos, sugiriendo la influencia de la teoría del accionista. De manera similar, la influencia del tamaño de la empresa respecto a la divulgación de



información de RSE se considera el resultado de legitimización, proceso contractual o utilidad de la información. Por lo tanto, el tamaño de la organización es una variable que consideran todas las teorías.

Finalmente, la rentabilidad de la empresa también se analiza desde varias ópticas teóricas. La relación entre rentabilidad y divulgación de información de RSE es consistente con la teoría de la legitimación dado que empresas más rentables necesitan ser vistas como socialmente responsables. Además, se alinea al concepto que las empresas grandes pueden afrontar los costos de brindar dicha información, y que las empresas transparentes son recompensadas a través de una mejor valuación en el mercado de valores (Blacconiere y Patten, 1994).

Dada la evidencia, autores como Ullman (1985) consideran que unir todas las teorías provee una base más rica para entender y explicar el comportamiento respecto a los reportes de RSE de las empresas (Islam y Deegan, 2008) dado que ninguna teoría individualmente puede explicar el proceso mencionado (Gray, et al., 1995a).

#### **4. Antecedentes**

Existe una innumerable cantidad de estudios que han abordado la temática de la RSE bajo cada una de las mencionadas teorías. A modo de síntesis a continuación se presentan los resultados de algunos de los estudios más relevantes.

##### **4.1. Teoría de los accionistas**

La premisa de Friedman (1962) que establece que la única razón para la existencia de una empresa es la generación de ganancias para sus accionistas, parece haber generado el puntapié necesario para el análisis empírico de la relación entre la performance social de la empresa y la económica. En un principio solo se consideraba a la RSE como una variable de análisis estadístico de la performance de la empresa, tanto social como económica. A fines de 1970 y comienzos de 1980 se corre el eje a ciertas preocupaciones laborales (Gray, 2002) y más recientemente, la atención fue dirigida a la relación con el medioambiente, management y divulgación de la información. Se espera que en un futuro al contar con más información sobre las actividades corporativas no haya un aspecto dominante.

La teoría de los shareholders predice que existiría una relación negativa entre la RSE y la posición competitiva de la empresa (Friedman, 1970) ya que el comportamiento responsable iría en detrimento de la maximización de beneficios (Jensen, 2001). Sin embargo, los estudios empíricos presentan resultados variados y contradictorios entre sí (Orlitzky, Schmidt y Rynes, 2003). Algunos estudios no encuentran relación, otros encuentran relación positiva (Stanwick y Stanwick, 1998; Clarkson, Li, Richardson y Vasvari, 2008), otros dentro del marco o enfoque socio- político (Clarkson et al., 2008) encuentran una relación negativa (Patten, 2002), y por último algunos estudios ven una relación curvilínea (Ullman, 1985; Stanwick y Stanwick, 2006).

Esta multiplicidad de resultados podría llevar a dos conclusiones, o bien no existe evidencia que justifique la relación entre la performance económica y la RSE (Epstein y Freedman, 1994) o bien los diferentes métodos utilizados en las investigaciones respecto a las mediciones ambientales y financieras llevan a resultados opuestos (Stanwick y Stanwick, 2006). En particular, algunos estudios consideran a la RSE de la empresa como una variable independiente mientras que otros la consideran dependiente (Margolis y Walsh, 2001; Scholtens y Zhou, 2008). A su vez, pareciera no existir consenso entre el amplio rango de medidas de performance financiera y sociales empeladas, fallando la mayoría de los estudios en discernir los ajustes por riesgos necesarios de dichas medidas (Margolis y Walsh, 2003). Existen problemas en el marco conceptual del desarrollo de determinantes de la RSE y su rentabilidad (Ullman, 1985; Margolis y Walsh, 2003).

Existe otra línea investigativa interesante dentro de esta teoría que analiza si los shareholders consideran necesario que el management reporte sobre RSE. Comienzan a entrar en juego otras necesidades informativas dentro del proceso de toma de decisión para invertir (Fayers, Cocklin, y Holme, 2000). Un ejemplo concreto es que los accionistas pueden considerar más importante detener la contaminación y mejorar la seguridad del producto que el pago de los dividendos (Epstein y Freedman, 1994).

#### **4.2. Teoría de los grupos de interés**

La evidencia empírica se centra en tres aspectos de por qué una empresa debería utilizar el enfoque de stakeholders:

- El enfoque instrumentalista analiza como la RSE permite aumentar la performance económica de la empresa. Tiene una tendencia a apoyar a la perspectiva shareholder (Saint, 2005), dado que intenta relacionar el reporte social y ambiental con la performance de la empresa (Saint, 2005; Ullman 1985, Elijido-Ten 2004), y porque los shareholders también son parte de los stakeholders (Freeman, 1994).

Margolis y Walsh (2003) identificaron al menos 127 estudios de este tipo. Manejar a los stakeholders estratégicamente aumenta la probabilidad de conseguir los objetivos de la empresa tales como crecimiento, mayor participación de mercado, éxito económico, etc (Mellahi y Wood, 2003). En particular, un exhaustivo estudio de Harvard demostró que las empresas que ponen en primer lugar a los shareholders explícitamente tuvieron peores resultados que aquellas que balanceaban los intereses de otros stakeholders (Caulkin y Black, 1994; Kotter y Heskett, 1992).

Paralelamente, Donaldson y Preston (1995) analizaron un gran número de estudios empíricos de RSE (enfocados en la teoría de los stakeholders y con métodos convencionales estadísticos) y concluyeron que los estudios generaban implicancias que adoptar la teoría de los grupos de interés en la práctica lleva a que la empresas consigan sus objetivos de performance principales (rentabilidad, estabilidad, crecimiento) de mejor o igual manera que otros enfoques rivales.

Más recientemente, Preston y O'Bannon (1997) realizaron un estudio longitudinal (1982–1992) de 67 grandes empresas de USA y analizaron las relaciones entre indicadores de performance social y de desempeño económico. Analizaron 270 correlaciones cubriendo 11 años de tiempo y usando 3 indicadores de cada tipo y llegaron a la conclusión que la relación es positiva entre performance social y económica, consistente con la teoría de los grupos de interés.

Sin embargo, como se mencionó en el punto anterior estos resultados varían según el autor, definición de los indicadores y metodología empleada.

Otro aporte interesante señala el impacto de un buen manejo de los grupos de interés para la consecución de recursos claves. Así, Berman, Wicks, Kotha, y Jones (1999) presentó un modelo estratégico de stakeholders que establece que la firma incurrirá en acciones sociales siempre y cuando mejore su performance económica (enfoque instrumental). El resultado encontrado establece que fomentar relaciones con stakeholders que asegure una provisión de recursos óptima para la empresa sirve para mejorar el margen. Por lo cual la evidencia pareciera inclinarse hacia la visión instrumental.

- Otra línea investigativa se concentra en analizar qué sucede cuando la empresa ignora a los stakeholders o actúa de manera socialmente irresponsable incluso ilegal. Downing (1997), Whysall's (2000) estudian como los stakeholders puede organizar boycotts, desprestigiar la marca en las redes sociales, recurrir al gobierno para pedir nuevas legislaciones, hacer protestas, etc. Todo lo cual puede llevar a pérdida de dinero, pérdida de posición de mercado, pérdida de tiempo de los directivos, etc. Frooman (1997) analiza que sucede cuando la empresa actúa ilegalmente o irresponsablemente, analizando 27 eventos de este tipo y su impacto en el mercado de valores. Él concluye que estos actos conllevan a un detrimento de la riqueza de los shareholders.
- Enfoque normativo: Este último estudio también brinda evidencia para el marco normativo. Frooman (1997) encontró evidencia que el concepto "interés propio", los negocios y los intereses de la sociedad está íntimamente entrelazados.

La visión normativa debe especificar lo que la firma debe y no debe hacer, desde un punto de vista ético y moral, en el tratamiento de los stakeholders como fines en sí mismos (Evan y Freeman, 1988).

Finalmente, Ullman (1985) propone un modelo de 3 dimensiones para explicar la relación entre los reportes de sustentabilidad y la performance económica/social: el poder de los stakeholders, la postura estratégica y la performance económica. En base a un estudio de las empresas de USA, el autor concluye que no habría una relación clara para explicar por qué las empresas reportan. Estudios que le siguieron a éste, encuentran resultados

muy variados, algunos llegan a la conclusión que las empresa sí escuchan a sus stakeholders e intentan satisfacer sus demandas (Elijido-Ten, 2004; McMurtrie, 2005) y otros no encuentran evidencia con la teoría del management de los grupos de interés o presiones externas para reportar (Moneva y Llena, 2000). Mientras que Ullman (1985) argumentaba que los stakeholders y su poder económico podían influenciar la necesidad de reportar de las empresas, Elijido-Ten (2004), Brammer y Pavelin (2008) no pudieron corroborar esa hipótesis.

### **4.3. Teoría de la legitimación**

La teoría de la legitimación es una de las más citadas en el estudio de la RSE (Campbell, Craven y Shrives, 2003). Algunos estudios analizan si la legitimación es el factor motivacional que lleva a las empresas a reportar pero los resultados son variados (Wilmshurst y Frost, 2000; O'Donovan, 2002). Dichos estudios testean si las empresas usan los reportes de sustentabilidad para cerrar "brechas" de legitimación por lo tanto se hace también hincapié en la voluntariedad de dichos reportes. De aquí se derivan una innumerable cantidad de trabajos que analizan los factores motivacionales que llevan a la empresa a reportar sobre RSE (Guthrie y Parker, 1989; Deegan y Gordon, 1996; Deegan y Rankin, 1997; Brown y Deegan, 1998; Wilmshurst y Frost, 2000; Campbell et al., 2003, Degaan, Rankin y Tobin 2002). Algunos de ellos concluyen que la motivación está relacionada a:

- Sensibilidad de la industria (Deegan y Gordon, 1996). Muchos estudios determinaron la relevancia del tipo de industria como un factor que afecta la divulgación de RSE. Se ha encontrado evidencia que el tipo de industria influencia la cantidad de divulgación voluntaria (Bozzolan, Favotto y Ricceri 2003; Patten, 1992 y Roberts, 1992). Esto puede deberse a que diferentes industrias pueden tener diferentes motivaciones hacia la legitimación dependiendo de la percepción de la sociedad a las actividades que realizan y dependiendo de cómo el management de la empresa percibe esas opiniones (Campbell et al., 2003). Roberts (1992) testeó el efecto de la industria entre industrias de perfil alto y aquellas de perfil bajo, definido por la visibilidad del consumidor, el nivel de riesgo político o la concentración de la

competencia. Halló una relación positiva entre el tipo de industria y el nivel de divulgación, a mayor perfil más probabilidades de mostrar conductas socialmente responsables. Campbell et al. (2003) examinaron hasta qué punto los reportes voluntarios son un intento de cerrar la brecha percibida de legitimación. El resultado que encontraron es que eso dependerá de las connotaciones negativas del producto que vende la empresa (ej. empresas de tabaco) o un producto deseable que dé lugar a subproductos no deseables. En estos casos los reportes buscan limitar el daño de la percepción que tiene el público o convencerlo de que “no son tan malos” más que conseguir una buena imagen que nunca tuvieron. Estas empresas brindarán mayor información que aquellas empresas que no son socialmente juzgadas por sus productos y empresas consideradas igualmente malas tendrán mismo grado de reportes. Sus hallazgos, sin embargo, fueron inconsistentes con la teoría de la legitimación y concluyeron que las empresas dispuestas a dar más información (por la percepción de la sociedad) no siempre lo hacen y que empresas con menos brechas de legitimación por cerrar si lo hacen.

- Tamaño de la empresa (Deegan y Gordon, 1996). Tal como se mencionó anteriormente existe una hipótesis que establece que la participación en la RSE está positivamente relacionado con la performance de la empresa (Owen y Scherer, 1993). Por lo cual, varios de los atributos de la empresa asociados al debate de la relación entre empresa y RSE también se asocian a la relación tamaño – desempeño.

Algunos de estos atributos son:

- ✓ Visibilidad de la empresa: las empresas más visibles ganan más producto de la legitimación y reputación. De igual manera pueden sufrir más por una inadecuada participación en RSE lo cual presenta dos fuerzas opuestas (Meznar y Nigh, 1994).
- ✓ Acceso a recursos: Las empresas con escaso acceso a recursos van a destinarlos a lograr ventajas competitivas a través de medios más tradicionales de competencia. En cambio, firmas con mayor flujo de fondos pueden responder mejor a los diferentes grupos de interés a

través de acciones discrecionales de RSE (McGuire, Sundgre y Schneeweis 1988).

- ✓ Empresas con un proceso de toma de decisiones bien definido y estructuras claras de management tienden a ser más participativas dado que sus sistemas para lidiar con presiones externas están mejor desarrollados (Bhambri y Sonnenfeld, 1988; Donaldson, 2008 Miles, 1987). A su vez, la madurez de la empresa hace que tengan mayor experiencia y habilidad para hacer contribuciones a la RSE más significativas (Hess, Rogovsky, y Dunfee, 2002). Empresas con mayor escala están mejor posicionadas para re organizar y re localizar recursos eficientemente a este tipo de actividades sin grandes costos adicionales.
- ✓ Autores como Meznar y Nigh (1994) establecen que si firmas más grandes tienden a ser más visibles, con el mismo argumento, empresas más grandes tendrían que ser más poderosas y ser más resistentes a presiones por lo cual es en realidad el poder de la empresa y la resistencia a las presiones lo que tiene que ver con la motivación a participar en RSE.

Otros autores agregan que el tamaño de la empresa puede afectar la motivación estratégica, teniendo un efecto positivo en la participación de RSE (Adams y Hardwick, 1998; McElroy y Siegfried, 1982). Pues las grandes empresas tienden a tener mayor impacto social dada la escala de sus actividades (Cowen, Scott S, Ferreri y Parker, 1987).

- Impacto en los medios de comunicación (Brown y Deegan, 1998).
- Presión política pública percibida que resulta en el tiempo y evento informes ambientales específicas (Deegan, Rankin y Voght, 2000), entre otros.

Por otro lado, algunos autores han desafiado la capacidad de la teoría de legitimación para explicar los reportes de RSE (Campbell et al., 2003). Se ha cuestionado, entre otras cosas, la habilidad de medir “legitimación” y concebir “cantidades” de la misma (Hybels, 1995). Hearit (1995) argumenta que en lugar de medir la legitimización de la empresa se podría analizar su efecto indirecto a través de la captación de recursos para su supervivencia.

#### **4.4. Teoría institucional**

Los estudios que se basan en la teoría institucional principalmente se centran en el isomorfismo mimético (Aerts, Cormier y Magnan, 2006; Haniffa y Amran, 2010), isomorfismo coercitivo (Aerts et al., 2006; Bebbington, Hinojosa, Leonith, Burneo, Maria Luisa y Warnaars, 2008; Amran y Haniffa, 2010), isomorfismo normativo (Bebbington et al., 2008; Amran y Haniffa, 2010) e influencias cognitivas (Bebbington et al., 2008) para informes ambientales o de sostenibilidad corporativa.

Se ha encontrado evidencia por todos los enfoques institucionales buscados, mimético, coercitivo y normativo (Aerts et al., 2006; Bebbington et al., 2008; Amran y Haniffa, 2010). El isomorfismo mimético se vio evidenciado a través de grupos de referencia (Aerts et al., 2006), reforzados por la concentración en la industria (Aerts et al., 2006; Amran y Haniffa, 2010), exposición a los medios de comunicación (Aerts et al., 2006; Islam, 2009), y prácticas de años anteriores (Aerts et al., 2006). La legitimación negativa de los medios se presenta como un determinante de comunicados de prensa pero no de los reportes anuales de RSE (Aerts y Cormier, 2009).

El isomorfismo coercitivo motivando la RSE se evidenció en la dependencia de recursos (Aerts et al., 2006), regulación (Liu y Anbumozhi, 2009; Rowe y Guthrie, 2010), y oportunidades de negocio (Bebbington et al., 2008 y Haniffa, 2010). Existiendo más influencia en éste último que en el factor de la regulación (Bebbington et al., 2008).

En cuanto al isomorfismo normativo, se encontró evidencia de presiones normativas relacionadas a la RSE (Bebbington et al., 2008), en algunos casos se demostró la preocupación del management por esta temática reflejados en los objetivos y misión de las empresas y en la preocupación por conseguir premios a la sustentabilidad (Amran y Haniffa, 2010).

Para otros autores, la RSE es más una estrategia de relaciones públicas (Amran y Haniffa, 2010), las empresas tratan de acomodarse más que resistir las presiones institucionales (Bebbington et al., 2008).

#### **4.5. Otros aportes**

Dentro de los mencionados enfoques teóricos también se presentaron variantes de los estudios focalizándose en:



- Composición del directorio: Estos trabajos analizan cuál es el impacto de la dirección de la empresa en los reportes voluntarios, dado que las políticas de divulgación nacen del directorio la composición del mismo tendrá efectos directos en la RSE de la empresa (Gul y Leung, 2004; Haniffa y Cooke, 2005; Cheng y Courtenay 2006; Cerbioni y Parbonetti, 2007).
- En cuanto a la forma de analizar RSE la mayoría de los estudios se concentra en los reportes anuales que es la herramienta más importante que usa la empresa para comunicarse con los stakeholders (Gray, Kouhy y Lavers, 1995b; Neu et. al., 1998, Deegan y Rankin, 1997, Unerman, 2000). Sin embargo otros estudios también utilizan las páginas web como fuente de información sobre sustentabilidad corporativa, ya que a través de ellas las empresas vuelcan información a sus stakeholders (Esrock y Leichty, 1998; Maignan y Ralston 2002; Patten, 2002; Cooper, 2003; Campbell y Beck, 2004; Capriotti y Moreno, 2007; Chaudry y Jian, 2007), este medio es especialmente usado en empresas de mediano tamaño.
- Países desarrollados y países en desarrollo: La mayor parte de la literatura se ha concentrado en los países desarrollados (por ejemplo Dierkes y Preston, 1977; Brockhoff, 1979; Guthrie y Mathews, 1985; Guthrie y Parker, 1989 y 1990; Mathews, 1993; Perks, 1993; Gray et al., 1995a, b). Sólo una parte menor de la literatura se enfocó en países en desarrollo (Singh y Ahuja, 1983; Teoh y Thong, 1984; Andrew, Gul, Guthrie y Teoh, 1989). Algunos estudios examinan las prácticas de presentación de informes de un número combinado de las empresas de los países desarrollados y en desarrollo con el fin de determinar si existe una hegemonía global respecto a la comunicación social y ambiental.

Respecto al último punto, en el presente trabajo se hará una comparación del caso argentino con los resultados y conclusiones obtenidos para Chile en base al trabajo de PWC (2014).

Este estudio de PWC (2014) utiliza el enfoque de grupos de interés y más específicamente los lineamientos propuestos por la GRI en su versión 3 y

3.1 para analizar las memorias de sustentabilidad de grandes empresas de Chile para el período 2011.

El principal objetivo del mencionado estudio fue la realización de un diagnóstico de las principales tendencias (avances y retrocesos) en la práctica de elaboración de reportes de sustentabilidad de las organizaciones que operan en Chile. Se evalúa el grado de preparación de los actuales reportes, respecto a algunos de los retos que se vislumbran a futuro, tales como la nueva versión de la metodología GRI (G4) o la integración con otros tipos de reportes corporativos.

Las memorias elegidas pertenecían a empresas que conformaban el IPSA de la Bolsa de Comercio de Santiago al cierre del año 2011, compañías constituidas en Chile y que se encontraban listadas en la SEC de EE.UU. a diciembre de 2012, compañías constituidas en Chile, que cotizaban en la bolsa de Valores de Londres a diciembre de 2012, Organizaciones incluidas en la base de datos de GRI a junio de 2013 y Organizaciones participantes en el Premio Reporte de Sustentabilidad 2012 de Acción RSE.

Los resultados concretos de este estudio se presentarán en un apartado posterior.

## **5. Evolución de los informes de sustentabilidad bajo el enfoque de los grupos de interés**

La forma de comprender lo que la empresa es y representa descrito en la teoría de los grupos de interés supone un gran avance. De hecho el actual auge de la RSE, aquella que apuesta a la mejora y a la humanización de las relaciones entre la empresa y la sociedad, sería impensable sin suponer detrás del fenómeno toda una filosofía del stakeholder.

Si se considera que la contabilidad, entre otras funciones, debería responder a las necesidades de diversos usuarios al momento de tomar decisiones, se puede plantear que la información social empresaria podría servir a diversos usuarios interesados en conocer el comportamiento de la empresa y su impacto social. Para mantener cada uno de los mecanismos necesarios para impulsar la sostenibilidad, las organizaciones, gobiernos, autoridades fiscales, reguladores de mercados y otros agentes necesitan contar con información útil y creíble. Y esta es un área en el que la profesión contable puede ayudar.

Revisando la historia de la RSE, se observa que si bien los reportes de sustentabilidad existen desde que existen los reportes financieros, en los últimos 40 años, aumentó la presión de la comunidad sobre temáticas sociales especialmente en países desarrollados. Esta presión provino de diversos factores tales como: concientización de la población, presión de los grupos de interés, y preocupaciones del público sobre prácticas tales como desastres medioambientales o trabajo infantil.

Paralelamente, en los años 70 se desarrolla la auditoría social creándose una disputa entre la auditoría social para el público interesado y otro tipo de auditoría de uso interno para la toma de decisiones. Los stakeholders comenzaban a presionar para que esos reportes se hicieran públicos, especialmente en aquellas empresas que habían mostrado algún comportamiento irresponsable (Hess, 2008).

Autores como Johnston (1979) consideran que el avance tecnológico había llevado a un uso abusivo de los recursos lo cual evidenciaba la necesidad de reportes más completos. En ese contexto, organizaciones no gubernamentales como Greenpeace y Save the Children ganan poder y relevancia y presionan para el mencionado fin. Las empresas comienzan a incluir objetivos sociales y medioambientales reportando sobre estos resultados y es en esta época cuando el concepto de RSE es introducido al mundo de los negocios con gran fuerza. Sin embargo, muchos de estos intentos fallan por la falta de estándares compartidos u homogéneos en la presentación del contenido, medición y formato de los mencionados resultados.

Entrada la década de los setenta y principios de los ochenta comienza lo que Daniel Tschopp (2012) llama la primera fase de la RSE donde se hacen reportes “greenwash” y campañas de “eco-marketing” que tienen poco contenido y se presentan más bien como estrategias para intentar demostrar al público que la empresa se preocupa por temas sociales aunque el interés no sea necesariamente genuino (Marlin y Marlin, 2003). Se frena a su vez el avance que se había logrado en las auditorías sociales dado que las empresas no querían dar lugar a críticas siendo juzgados por el uso de dinero para ese fin. La atención seguía mayormente concentrada en los accionistas.

Es hacia fines de los ochenta cuando se deja de lado la concepción del interés único del accionista y se empieza a pensar en los grupos de interés. A comienzos de los noventa resurge el concepto de RSE, se publican reportes

sociales de Ben y Jerry's Homemade Inc. y Body Shop en USA elevando el perfil de este tipo de prácticas. Se comienzan a usar los reportes voluntarios para manejar la opinión pública y apaciguar a los accionistas, la información se vuelve más cuantificable y verificable. Se da una segunda fase de la RSE con reportes cuyo contenido es más sustantivos siendo las grandes empresas las líderes de este cambio.

Llegamos así a una tercera fase, siguiendo el pensamiento de Tschopp (2012), donde prima el enfoque multi-stakeholder, los inversores y ambientalistas confían en los esfuerzos de la RSE por razones diferentes pero complementarias. Los reportes, avalados o certificados por empresas especializadas ganan credibilidad, los stakeholders con demandas sociales tienen ahora un peso más fuerte y lo usan para demandarle respuestas a las organizaciones en las cuales han invertido. En estos años empiezan a ganar relevancia las grandes iniciativas globales que hoy en día sirven de guía para la elaboración de reportes de sustentabilidad, entre ella la GRI como se detallará más adelante.

Se produce en este momento lo que Kliksberg (2009) describe como un cambio de paradigma en cuanto a la RSE. Los ciudadanos ahora tienen requerimientos específicos respecto de la misma, para ellos RSE implica un concepto mucho más amplio:

a) Políticas de personal que respeten los derechos de los integrantes de la empresa y favorezcan su desarrollo. Asegurando condiciones dignas de trabajo, remuneraciones justas, posibilidades de desarrollo de carrera, capacitación. Añadiendo conceptos claves como la eliminación de las discriminaciones de género y el equilibrio familia- empresa.

b) Transparencia y buen gobierno corporativo. La información debe ser pública y continua, los accionistas deben tener posibilidades de intervención activa, los órganos de dirección deben tener idoneidad y ser controlables, se deben eliminar los conflictos de interés. Un capítulo especial es el de las remuneraciones y los sistemas de incentivos y control de los altos ejecutivos.

c) Juego limpio con el consumidor. Se espera que los productos sean de buena calidad, los precios razonables, y es decisivo que los productos sean saludables.

d) Políticas activas de protección del medio ambiente.

e) Integración a los grandes temas que hacen al bienestar común. La expectativa es que la empresa privada colabore con las políticas públicas, en el enfrentamiento de cuestiones esenciales para el interés colectivo. La empresa privada además de aportar recursos puede contribuir a grandes programas de utilidad pública con alta gerencia, canales de marketing, espacios en internet, tecnologías avanzadas, y muchas de sus tecnologías específicas.

f) No practicar un doble código de ética. Debe haber coherencia entre el discurso de RSE y la práctica.

En esa década los conceptos están ya consolidados en las principales empresas a escala internacional. Un estudio de KPMG (2008) determinó que 80% de las 250 empresas más importantes de mundo, según la Global Fortune, realizaban reportes de sustentabilidad, en general como documentos independientes fuera del proceso de reporte anual convencional. Principalmente en manos de organizaciones provenientes de industrias con un gran potencial de impacto ambiental por ejemplo electricidad, minería, petroleras.

Las razones que llevan a esta consolidación son variadas dado que existen infinidad de factores que motivan a las empresas a interesarse y reportar sobre RSE. Se trata en general de factores coyunturales (contexto social, económico, político), características organizacionales como el tamaño e industria, y factores internos como la actitud de los directivos de la empresa y presidente, la naturaleza y alcance de los stakeholders involucrados en la empresa, cultura corporativa y la percepción de costos y beneficios de reportar (Adams, 2002). Inclusive, existen posturas contrapuestas en cuanto a la opinión pública: algunas personas ven al RSE de las empresas como una acción genuina por partes de las mismas en respuesta a las demandas de los grupos de interés y otros lo ven como un comportamiento manipulador por parte de las empresas para mantener una posición competitiva y mejorar su reputación, aumentando el valor de mercado.

Lo cierto es que la teoría de los stakeholders y RSE no pueden ofrecer una respuesta completa a los problemas de la sociedad de negocios, pero sí pueden ser útiles para señalar donde se necesitan controles sociales para alentar los efectos beneficiosos del comportamiento institucional y de regular o prevenir los negativos. Los reportes de sustentabilidad se encargan entonces de proveer transparencia y construyen relaciones con los grupos de interés.

Adams (2008) cuestiona que para que los reportes sean significativos debe existir un compromiso robusto por parte de los grupos de interés. Deben ser documentos fáciles de comprender y útiles, conteniendo estrategia, objetivos cuantificables y evaluación de desempeño. Finalmente, no deberían contener sesgos incluyendo tanto los impactos positivos como los negativos.

Este compromiso con los grupos de interés se materializa en la participación activa de los mismos en el proceso de creación de reportes. Los mismos pueden ser incorporados de diferentes maneras:

- ✓ Al principio del proceso, estableciendo sus necesidades y expectativas.
- ✓ Durante el proceso para dar feedback.
- ✓ Después de publicado para consulta y posibles mejoras para futuros reportes (Isenmann y Kim 2006).

Para incorporar a los grupos de interés, se pueden usar medios como cuestionarios, internet, llamadas por teléfono, entrevistas personales, etc. También pueden emplearse empresas independientes para lograr más libertad en las comunicaciones, el método, en definitiva, dependerá del tamaño de la empresa, actividad, localización geográfica, etc

En cuanto a la manera de presentar la información, se puede ver que existen diferentes opciones. Las empresas publican un creciente volumen de información medioambiental, ya sea de manera voluntaria u obligatoria, tanto en sus informes anuales como en declaraciones medioambientales separadas. Estos informes sociales y/o medioambientales separados representan un paso adicional en la atención a los grupos de interés (Gray, Owen y Adams, 1996). En el marco de este tipo de documentos, existe una amplia gama de opciones: informes medioambientales, informes sociales, informes de RSE. Sin embargo, la acepción más extendida es la de memoria de sostenibilidad, posiblemente debido a la denominación de mayor referente internacional, la Global Reporting Initiative (Moneva, 2007). En un futuro se espera que la información tanto financiera como social pueda integrarse de manera cohesiva y coherente en un mismo documento.

Parte de esta evolución a nivel mundial en materia de RSE se ve reflejado en otro estudio realizado por KPMG de 2013 elaborado en base a encuestas a 4,100 empresas de países representativos de todo el mundo (Argentina no participa) incluyendo las G250. Si bien los resultados del mismo

serán analizados en detalle más adelante comparándolos con el caso argentino, se hará una breve reseña de los mismos a continuación.

Según este estudio 76% de las empresas de América presentan reportes de RSE, seguido por Europa con un 73% y Asia con un 71% (habiendo crecido un 22% respecto a 2011). Entre las G250 los números son aún mejores dado que el 93% de ellas reporta sobre RSE. En todos los sectores al menos la mitad de las empresas reportan sobre RSE, cerrándose las brechas que se encontraban en un pasado entre diferentes rubros.

Resulta interesante resaltar también, que solo 10% de las empresas presentan su información de RSE en un reporte integrado con el resto de la información financiera. La mayoría de las empresas sigue analizando ambos enfoques por separado o junto con la información financiera pero sin estar integrada.

En cuanto al marco elegido más ampliamente a nivel global el GRI se presenta como el líder indiscutido. El 78% de las empresas se refieren a la GRI en sus reportes anuales y entre las G250 este valor aumenta a 82%. Las empresas que no hacen referencia al GRI establecen que usan regulaciones nacionales, marcos desarrollados específicamente o no mencionan ninguno.

Resulta interesante dado este apoyo global a la iniciativa de GRI conocer los detalles más relevantes de la misma.

### **5.1. *Global Reporting Initiative***

La Global Reporting Initiative (GRI) es una organización sin fines de lucro creada en el año 1997 por la Coalition for Environmentally Responsible Economics (CERES) y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), cuyo fin es impulsar la elaboración de memorias de sostenibilidad en todo tipo de organizaciones. La misión es hacer que la información sobre sostenibilidad sea tan rutinaria y comparable como la información financiera para lo cual desarrollan mejoras continuas a los reportes que narran sobre aspectos económicos, ambientales y sociales de las organizaciones.

La visión de esta organización es “lograr una economía global sostenible donde las organizaciones gestionen responsablemente su desempeño e impactos económicos, ambientales y sociales, y elaboren memorias de una forma transparente” y su misión “hacer de la elaboración de memorias de

sostenibilidad una práctica habitual proporcionando orientación y respaldo a las organizaciones”.

Para llevar a cabo sus postulados cuenta con alianzas estratégicas globales con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCED), el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), el Pacto Mundial de las Naciones Unidas que se detallará más adelante (United Nations Global Compact, UNGC) y la Organización Internacional de Normalización (ISO). Promueve sinergia además con otras organizaciones como la Iniciativa de la Carta de la Tierra, la Corporación Financiera Internacional (CFI) y la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD).

En cuanto a los aspectos de gestión de la misma, en el año 2002 GRI trasladó sus oficinas a Ámsterdam, donde actualmente se encuentra su Secretaría. GRI cuenta con oficinas regionales ("Focal Points") en Australia, Brasil, China, India y Estados Unidos, y además, cuenta con una red de más de 30.000 personas en todo el mundo. Respecto a su estructura de gobierno, la GRI está formada por:

- Directorio – responsable del manejo general de la GRI y es quien tiene la responsabilidad última.
- Comité Asesor técnico – que reporta al directorio y brinda asesoramiento a él, secretaría y partes colaboradoras. Provee asesoramiento experto respecto al marco de sustentabilidad que propone la GRI incluyendo los lineamientos básicos y sectoriales.
- Consejo de stakeholders (SC) – grupo estratégico que asesora al directorio, se reúnen anualmente para debatir temas críticos.
- Organizaciones Stakeholders – compañías y organizaciones que se alinean a la misión de la GRI, eligen al consejo de stakeholders y contribuyen al presupuesto de la GRI. Amplían la participación y transparencia respecto a la sustentabilidad alrededor del mundo. Cualquier organización que se comprometa a medir y manejar sus performance de sustentabilidad puede apoyar al GRI como una organización stakeholder.

Para realizar sus operaciones la organización cuenta con fondos provenientes de varias fuentes: donaciones gubernamentales y de fundaciones a proyectos



específicos; empresas que auspician determinados proyectos y eventos y dinero proveniente de las organizaciones stakeholders.

Para el logro de su misión, la GRI cuenta con “El Marco GRI para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad” que es el nombre que se le da al conjunto de materiales ofrecidos por la GRI. El marco consiste en las Guías para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad, los Suplementos Sectoriales y los Protocolos Técnicos y de Contenido de la Memoria. El Marco puede ser aplicado por organizaciones de diferentes tipos y tamaños, de cualquier sector o región y ya ha sido utilizado por miles de organizaciones de todo el mundo como base para la elaboración de sus memorias de sostenibilidad, tal como se describió anteriormente.

La “Guía para la elaboración de un informe de sostenibilidad”, que incluye la Guía para la elaboración de Memorias, establece los principios e indicadores que las organizaciones pueden utilizar para medir y dar a conocer su desempeño económico, ambiental y social. GRI está comprometido con la mejora continua y el incremento del uso de estas Guías, la cuales se encuentran a disposición del público de manera gratuita. Su primera versión surgió en el año 2000 lanzándose en 2013 la última versión (G4). En términos generales, la Guía presenta una serie de Principios de elaboración de memorias, unos Contenidos básicos y un manual de aplicación con ánimo de facilitar la elaboración de memorias de sostenibilidad por parte de las organizaciones, independientemente de su tamaño, sector o ubicación. Constituye, a su vez, un marco de referencia internacional para aquellos interesados en la información sobre el enfoque del gobierno y el desempeño y la repercusión de las organizaciones en los ámbitos ambiental, social y económico.

Conjuntamente se presentan los Suplementos Sectoriales son versiones de las Guías GRI adaptadas a cada sector. Ayudan a las organizaciones a producir memorias de sostenibilidad que reflejen los impactos sectoriales, de manera que puedan ser comparados internacionalmente. Algunos de los Suplementos Sectoriales actualmente disponibles son Industria Eléctrica, Servicios Financieros, Minería y Metales, Organizaciones No Gubernamentales (ONG), Procesado de Alimentos, Operadores Aeroportuarios, Construcción, Promoción Inmobiliaria, Organizadores de Eventos, Petróleo y Gas y Medios de Comunicación.

La Guía se basa en 4 principios para la definición del contenido de la memoria que son sostenibilidad, materialidad, participación de los grupos de interés y exhaustividad en la obtención de información de calidad que cumpla con los requisitos de equilibrio, facilidad para su comparación, precisión, periodicidad, claridad, fiabilidad. Citando a la GRI éstos se describen como:

- **Equilibrio:** La memoria debe reflejar tanto los aspectos positivos como los negativos del desempeño de la organización a fin de propiciar una evaluación bien fundamentada sobre el desempeño general. Deben evitarse, por tanto, las selecciones, las omisiones y los formatos de presentación que puedan influir indebidamente en las decisiones u opiniones de los lectores.
- **Comparabilidad:** La organización debe seleccionar, reunir y divulgar la información de manera sistemática. La información debe presentarse de tal forma que los grupos de interés puedan analizar la evolución del desempeño de la organización, y que este se pueda analizar con respecto al de otras organizaciones. La comparabilidad es necesaria para evaluar el desempeño.
- **Precisión:** La información ha de ser lo suficientemente precisa y pormenorizada para que los grupos de interés puedan evaluar el desempeño de la organización. La Información sobre el enfoque de gestión y los indicadores de carácter económico, ambiental y social pueden expresarse de formas muy diferentes, variando desde respuestas cualitativas a medidas cuantitativas pormenorizadas.
- **Puntualidad:** La organización debe presentar sus memorias con arreglo a un calendario regular, para que los grupos de interés dispongan de la información en dicho momento y puedan tomar decisiones bien fundamentadas. La puntualidad de la divulgación se relaciona tanto con la regularidad de la emisión de la memoria como con su proximidad a los hechos que en ella se describen.
- **Claridad:** La organización debe presentar la información de modo que los grupos de interés a los que se dirige la memoria puedan acceder a ella y comprenderla adecuadamente.
- **Fiabilidad:** La organización ha de reunir, registrar, recopilar, analizar y divulgar la información y los procesos que se siguen

para elaborar una memoria de modo que se puedan someter a evaluación y se establezcan la calidad y la materialidad de la información. Es necesario que los grupos de interés sepan que pueden comprobar la veracidad de los datos.

En cuanto a los principios para determinar el contenido de la memoria, la GRI establece:

- Participación de los grupos de interés: La organización ha de indicar cuáles son sus grupos de interés y explicar cómo ha respondido a sus expectativas e intereses razonables.
- Contexto de sostenibilidad: Toda memoria de sostenibilidad pretende reflejar el modo en que una organización contribuye, o intenta contribuir en el futuro, a la mejora o el empeoramiento de las condiciones, los avances y las tendencias económicas, ambientales y sociales en los ámbitos local, regional e internacional. Así pues, las memorias deben relacionar el desempeño con los conceptos más amplios de la sostenibilidad, y para ello es necesario describir el desempeño de la organización en el contexto de los límites y la demanda de recursos ambientales o sociales en los ámbitos sectorial, local, regional o internacional.
- Materialidad: La memoria ha de abordar aquellos aspectos que: reflejen los efectos económicos, ambientales y sociales significativos de la organización; o influyan de un modo sustancial en las evaluaciones y decisiones de los grupos de interés. Son relevantes aquellos asuntos influyen significativamente en las decisiones de los grupos de interés y, por tanto, posiblemente merecen figurar en la memoria. La materialidad de un asunto determina, por tanto, si merece ser incluido en la memoria.
- Exhaustividad: La memoria ha de abordar los Aspectos materiales y su Cobertura de modo que se reflejen sus efectos significativos tanto económicos, ambientales como sociales y que los grupos de interés analicen el desempeño de la organización en el periodo analizado. El principio de exhaustividad abarca las dimensiones de alcance, cobertura y tiempo. También puede referirse a las

prácticas de recopilación de información y a si esta se presenta de un modo razonable y adecuado.

Cabe destacar que reportar bajo la metodología GRI, es una actividad voluntaria para las empresas. Lo importante es que las empresas vean el reportar como un acto de transparencia y de información con sus partes interesadas. De todas maneras también puede pensarse el tema de voluntariedad como algo relativo, muchas grandes empresas exigen a sus proveedores que reporten bajo la GRI para formar parte de su cadena de valor, por lo que pareciera que sí se está obligando, aunque no abiertamente.

Dentro de este marco de no obligatoriedad, las empresas pueden realizar sus memorias de conformidad con la Guía tanto conforme a la opción Esencial como a la Exhaustiva.

La opción Esencial consta de los elementos fundamentales de una memoria de sostenibilidad siendo sus contenidos: estrategia y análisis, perfil de la organización, aspectos materiales y cobertura, participación de los grupos de interés, perfil de la memoria, gobierno y Ética e integridad. Dentro de cada uno de estos ítems la Guía cita la información que se requiere de cada uno llegando a un total de 58 requisitos, siendo 34 de ellos obligatorios dentro del plano de la forma esencial. Se hace referencia a su vez a cuales de estos indicadores son compartidos o se asemejan a algún principio del Pacto Mundial de la ONU. Cada empresa debe determinar cuáles aplican a ella y en caso de omitir o no mencionar alguno debe aclarar el por qué y justificarlo.

Debido al incremento en la adopción del PM y del GRI, el carácter complementario de las misiones y los marcos de trabajo de las organizaciones, ha generado como resultado una colaboración activa, y como respuesta GRI y PM produjeron el documento “Estableciendo la conexión” para brindar una guía práctica sobre cómo pueden usarse estos marcos globales en conjunto y con la mayor eficacia, con el fin de mejorar el valor y la facilidad de implementación de los Principios del PM y de comunicación de sus resultados.

Para entender por qué se da esta unión entre ambas iniciativas es importante citar como nació la idea del PM y sus principales características. La idea de un Pacto Mundial de las Naciones Unidas en materia de responsabilidad social de las empresas, fue lanzada en Enero de 1999 comenzando su fase operativa en julio de 2000. Este gran pacto pretendía llevar a la práctica el compromiso ampliamente compartido de sincronizar la

actividad y las necesidades de las empresas, con los principios y objetivos de la acción política e institucional de las Naciones Unidas, de las organizaciones laborales y de la propia sociedad civil.

Suponía el reconocimiento de las necesidades compartidas por todos en un mundo crecientemente globalizado y el inicio de una colaboración mutuamente enriquecedora, que contribuyese a la eliminación de los más perjudiciales efectos perniciosos de la actual dinámica económica y a la promoción del bienestar y la dignidad humana.

El Pacto es un instrumento de libre adscripción por parte de las empresas, organizaciones laborales y civiles, que descansa en el compromiso de implantación de los diez Principios del Pacto en su estrategia y en sus operaciones. En este sentido, el Pacto no es ni un instrumento regulador que plantea normas legales de conducta, ni un instrumento que concede una certificación a aquellas entidades que cumplen con determinados requisitos. La entidad que se adhiere adquiere el compromiso de ir dando cuenta a la sociedad, con publicidad y transparencia, de los progresos que realiza en ese proceso de implantación de los diez principios, mediante la elaboración de los Informes de Progreso.

El PM y el GRI son dos iniciativas voluntarias que pueden verse como complementarias en la promoción de principios universales que favorecen la RSE y un mejor desempeño empresarial. El Pacto Mundial traduce los compromisos de RSE a través de sus diez principios mientras que las Directrices para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad del GRI proveen un medio para medir el avance y comunicar el desempeño en relación con dichos principios. Ambas tienen como objetivo promover mejoras sostenidas siendo parte de un proceso continuo. Si bien no juzgan la veracidad de la información proporcionada bajo sus respectivos marcos, han desarrollado sistemas que evalúan el nivel de aplicación de dichos marcos de elaboración de las memorias.

Tal como se explicó anteriormente, la RSE se pensó originalmente como un marco voluntario de control social para corroborar que las empresas cumplan con sus obligaciones en la ausencia o necesidad de la intervención del gobierno (Frederick, 1994). Algunos autores como lo consideran como un mecanismo conceptual de auto control o “Second best” para las necesidades

de los stakeholders en condiciones de fallas institucionales o controles regulatorios ineficientes (Cochran, 1985; Wood, 1991).

Preocupados por la naturaleza voluntaria de los reportes de RSE, los miembros del directorio de la GRI en “Amsterdam Declaration on Transparency and Reporting” (GRI, 2009), pidieron a los gobiernos que establezcan políticas que pidan a las empresas que reporten en aspectos ambientales, sociales y factores de “governance” o que publiciten las razones de por qué no quieren hacerlo. Se analizará en el siguiente punto cuál es el estado de la legislación Argentina respecto a esta temática.

## **6. El caso de Argentina: La opinión de los especialistas**

Cuando se le preguntó acerca de la evolución de la RSE en los últimos años Kliksberg (2014) sostuvo que “... hay avances importantes... Sin embargo falta mucho para que se pase a una real asunción de la RSE -además de proteger a los empleados, cuidar los consumidores, al medio ambiente, invertir socialmente y otros cambios- hay que replantearse el rol mismo de la empresa social.” La Argentina no es la excepción a esta afirmación.

Expertos en la temática de RSE en Argentina, como es el presidente de la IARSE Luis Ulla (2014), aseguran que para que el tema normativo de RSE sea un proceso valioso, debería ser un proceso participativo y consultado desde los órganos legisladores a las organizaciones que están trabajando en este tema. Hace falta trabajar con las universidades, los ámbitos del derecho y de defensa del consumidor. Se debería mirar integralmente al concepto de la RSE, incluyendo todas las perspectivas, para luego acordar las mejores normativas que contribuyan al progreso del país.

De un modo similar se expresa Marcelo Iezzi, coordinador del área de Desarrollo Sostenible en PwC Argentina, quien destaca que existe una voluntad regulatoria burocrática, la cual no facilita una mejora del desarrollo sostenible real de los sectores público y privado nacionales.

En sintonía con este rol, es válido plantear el interrogante de qué es lo que hace el estado en sus propias empresas. La coordinadora del Área Legal y Compliance del Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (Ceads), María José Alzari, plantea que en los países que están más avanzados en legislar, lo primero que se hizo fue poner a las empresas de capital estatal a reportar, antes de pedírselo al sector privado. Por el momento,

y si bien, afirma Alzari, hasta mitad de 2013, hubo un significativo avance en el tratamiento de un proyecto de ley para que las empresas del Estado o con participación del mismo tengan que publicar reportes, aun no hay muchos ejemplos en esta esfera que puedan ser utilizados para incentivar al sector privado.

En línea con la problemática descrita en los párrafos anteriores, se observa que dentro del actual marco regulatorio argentino existe un escaso número de legislaciones para la protección de los grupos de interés:

- En el año 2004 se sancionó la Ley de Ordenamiento Laboral Nro. 25877, que establece que las empresas de más de 300 trabajadores deben elaborar obligatoriamente un balance social anual. Correspondiendo confeccionar el mismo a partir del año siguiente al que se registra la cantidad mínima de empleados. Para su elaboración se debe recopilar información sobre las condiciones laborales, salarios, prestaciones sociales, entre otras. Sin embargo, no hay ninguna disposición que sancione el incumplimiento del empleador a su deber de confeccionar y entregar el balance social. Tampoco posee garantía de sinceridad y pueden asentarse datos que no son correctos sin corresponder sanción alguna.
- 2594/07 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, que se sancionó con parámetros similares a la anterior en diciembre de 2007, aunque su reglamentación hasta el momento es parcial. Al igual que con el caso anterior, la ley de presentar reportes sociales es algo que nunca fue reglamentado o exigido.
- Ley n° 8.488 de 2012 de la provincia de Mendoza: Esta ley requiere que se elabore un balance de responsabilidad social y ambiental por todas aquellas empresas locales (nacionales o internacionales) con más de 300 empleados y una ganancia bruta mayor de lo establecido por la SEPYME (Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa). Sugiere que se use como guía la GRI y que se desarrolle un índice de RSE y una certificación de RSE por las autoridades de aplicación.

Esta legislación no estuvo falta de controversias ya que, como explica Alzari, se desarrolló sin consultar al sector empresario, motivo que llevó a la posterior modificación de ciertas cláusulas, como es el caso de la inicial obligatoriedad de la ley para empresas de más de 300 empleados, que luego, a partir de abril del año siguiente, se tornó en voluntariedad. En la actualidad, la norma aún no cuenta con regulación.

- IARSE/ETHOS Indicadores, 2003. El Instituto argentino de RSE se trata de una organización privada, sin fines de lucro fundado a mediados del año 2002 con la misión de “promover y difundir el concepto y la práctica de la Responsabilidad Social Empresaria, para impulsar el desarrollo sustentable de Argentina. Actualmente posee un destacado y creciente grupo de más de 125 empresas que hoy lo apoyan en el cumplimiento de su misión institucional. El IARSE también es miembro de redes internacionales de organizaciones promotoras de la Responsabilidad Social Empresaria, a saber: el Programa Latinoamericano de RSE (PLARSE), la Red CSR 360 del BITC (Business in the Community – Reino Unido) y del Grupo de Organizational Stakeholders de Global Reporting Initiative (GRI). Mantiene una estrecha relación con el Instituto Ethos (Brasil) y otras entidades promotoras de la responsabilidad social y la ciudadanía corporativa en la región. Los indicadores se pueden acceder libremente en la página web. Esto permite generar un benchmarking entre las compañías de la región y entre empresas del mismo sector con operaciones en diferentes países del PLARSE.

Paralelamente, la Comisión nacional de valores (CNV) dispone que las entidades que se encuentren en el régimen de oferta pública de sus valores negociables y que soliciten autorización para ingresar al mismo deben presentar en forma anual:

- Estados financieros de acuerdo a lo previsto en los artículos 62 a 65 de la Ley N° 19.550 y conforme a normas específicas para su preparación.
- Memoria del Órgano de Administración sobre la gestión del ejercicio, cumpliendo los recaudos establecidos en el artículo 66



de la Ley N° 19.550. Los Órganos de Administración, anualmente y para su difusión pública, incluirán en la Memoria anual, como anexo separado, un informe sobre el grado de cumplimiento del Código de Gobierno Societario. Quedando excluidas de esta obligación las Pequeñas y Medianas Empresas, aquellas inscriptas o que soliciten su inscripción en el registro especial para constituir programas globales de emisión de valores representativos de deuda con plazos de amortización de hasta trescientos sesenta y cinco (365) días, las cooperativas, las asociaciones y los emisores de Fideicomisos Financieros y de Cedears. El Órgano de Administración de cada Emisora deberá informar si cumple totalmente los principios y recomendaciones integrantes del Código de Gobierno Societario y de qué modo lo hace, o explicar las razones por las cuales cumple parcialmente o no cumple tales principios y recomendaciones e indicar si la Emisora contempla incorporar aquello que no adopta en un futuro.

El Código Societario de gobierno es considerado un instrumento de protección a los derechos de los inversores, acreedores y público en general, en tanto evita o al menos restringe la posibilidad de difusión de información asimétrica así como la mitigación de conflictos de interés.

Con los términos “gobierno societario” se hace referencia a la forma en que una empresa es administrada y regulada, abarcando un amplio espectro de cuestiones tales como el rol y funcionamiento del Órgano de Administración, la transparencia de los controles internos y externos de la empresa y la divulgación de la información.

De hecho, el Código se estructura a partir de principios y recomendaciones o buenas prácticas, donde los principios enuncian conceptos generales que subyacen a todo buen gobierno societario, las recomendaciones sugieren un marco para la aplicación de esos principios dentro de la Emisora y son seguidas de comentarios indicativos de cómo llevar a cabo la buena práctica en cuestión. Las Emisoras pueden superar dichos requisitos discrecionalmente.

El código societario se estructura en una serie de principios:

- Transparentar la relación entre la emisora, el grupo económico que encabeza y/o integra y sus partes relacionadas.

- Sentar las bases para una sólida administración y supervisión de la emisora.
- Avalar una efectiva política de identificación, medición, administración y divulgación del riesgo empresarial.
- Salvaguardar la integridad de la información financiera con auditorías independientes.
- Respetar los derechos de los accionistas.
- Mantener un vínculo directo y responsable con la comunidad.
- Remunerar de forma justa y responsable.
- Fomentar la ética empresarial.
- Profundizar el alcance del código.

En cuanto a la perspectiva de los empresarios sobre RSE, se observa que, según una encuesta de PWC (2013), el 76% las empresas privadas argentinas manifestó que ha integrado la sostenibilidad a su agenda (al menos parcialmente); el 17% declaró que existe la posibilidad de que lo haga en el futuro; y tan sólo el 6% expresó que no tiene ninguna intención de hacerlo.

Sin embargo sólo el 12% considera que alcanzó un estado de madurez de la estrategia del triple resultado (ambiental, social y económico); por otro lado, más de la mitad (57%) estima aún existen asuntos pendientes, y finalmente el 28% reconoce no haber logrado un nivel de madurez aceptable.

Casi la totalidad de las empresas encuestadas ha manifestado que contar con una estrategia de sostenibilidad es un requisito de competitividad. Sin embargo, los principales beneficios que las empresas encuestadas perciben en relación con el abordaje de la sostenibilidad tal como se explica en el trabajo de PWC son la mejora en la marca y en la reputación y el fortalecimiento de las relaciones con los grupos de interés seguido por el hecho de que brinda ventajas competitivas, la gestión efectiva del riesgo, y la satisfacción, el compromiso y la retención del personal.

A modo de conclusión, la opinión de los expertos parecería indicar que la normativa Argentina tiene todavía un gran trabajo por delante para adecuarse a las nuevas tendencias mundiales en materia de RSE. Esto coincide con la opinión del sector empresario argentino que todavía considera que no ha logrado un estado de madurez aceptable respecto a la integración de la RSE como un factor clave en la empresa.

En el próximo apartado se analizará el caso argentino para las empresas que conforman la muestra seleccionada.

## **7. El caso de Argentina: Enfoque práctico y comparación con Chile y resto del mundo**

En este trabajo se realizará un estudio descriptivo, el fenómeno bajo análisis que se pretende representar es el estado actual del proceso de elaboración de informes de responsabilidad social empresaria en base a la metodología GRI.

Para la realización de este estudio se tomó una muestra de 70 empresas que cotizan en la Bolsa de Buenos Aires. Se analizaron los balances anuales obligatorios por disposición de la CNV y los reportes de sustentabilidad, para aquellas compañías que lo elaboran, disponibles en la página web de cada empresa. Se consideraron las memorias de 2014 y, en caso de no estar éstas disponibles, se consideraron las del año 2013. Como parte del universo se evaluaron aquellos documentos publicados en Argentina, pudiendo los mismos consolidar información de otros países del continente, siempre y cuando la información respecto de los impactos generados en el país, se presentara de forma desglosada y clara.

La elección de la población se debe a que se trata de empresas que tienen la obligación de proporcionar sus balances públicamente y junto con esos reportes presentan en muchos casos informes de RSE. Dado que son empresas que cotizan en bolsa, producto de la normativa internacional se les piden mayores requerimientos en la exposición de la información a los grupos de interés. Queda pendiente para un posterior análisis el grado de aplicación de la metodología GRI para las restantes empresas que cotizan en bolsa y no fueron incluidas en este trabajo así como también aquellas que no cotizan en bolsa.

Finalmente cabe mencionar que este trabajo no pretende realizar un juicio de valor acerca de la calidad y/o veracidad de la información de sustentabilidad presentada por las empresas sino simplemente evaluar si cumplen con los requisitos postulados por la GRI.

## 7.1. Análisis de la muestra seleccionada

### 7.1.1. Rubro

De la muestra seleccionada, se observa que la mayoría de las empresas pertenece al rubro energético (23%), seguido por el sector financiero (14%), alimenticio (11%), construcción e industria pesada (9%) correspondiendo el resto a otros diversos rubros los cuales no cuentan con más de 2 empresas cada uno. La muestra presenta semejanzas a aquella estudiada por el trabajo publicado por PWC en 2014 para el caso chileno que si bien estaba encabezado por la industria minera, una actividad de gran peso en el país, era seguido por los sectores energético y financiero. Este trabajo de PWC, tal como se mencionó anteriormente, será utilizado para realizar una comparación entre el caso argentino y el chileno.

Gráfico N°1 Empresas de la muestra



Fuente: Elaboración propia

Tomando como base para el análisis mundial el trabajo ya citado de KPMG (2013) que analiza las 100 empresas que generan mayores ingresos en 41 países seleccionados, se observa que la muestra está representada en su mayoría por empresas del rubro financiero (25%), seguido por compañías energéticas y de retail (11%), del sector automovilístico (7%) y electrónico/computación (7%), entre los más representativos. Si bien los dos primeros coinciden con la muestra argentina lo hacen en orden invertido.

### **7.1.2. Tamaño**

La muestra argentina está formada por 77% de empresas grandes y 23% de PYMES. Las pymes corresponden en su mayoría al rubro alimenticio (3), industria pesada (3), electrodomésticos (3), entre otros. Mientras que las grandes empresas están lideradas principalmente por las del rubro energético, financiero, alimenticio y construcción.

Tomando en cuenta el caso Chileno 86% de las empresas analizadas correspondían a grandes empresas, 8% a pymes y el 6% restante a organizaciones sin fines de lucro, a organismos del Estado y universidades, que también se fueron incorporando a la práctica de reportar. En términos generales, las muestras chilenas y argentinas se asemejan en el alto porcentaje de grandes empresas privadas incluidas en los respectivos estudios.

En el caso del informe mundial de KPMG solo se consideran empresas de gran tamaño, las 100 mayores generadoras de ingresos de cada país bajo análisis, por tanto no se incluyen pequeñas y medianas empresas. No se hace referencia al origen del capital (público vs privado).

### **7.1.3. Reportes de sustentabilidad**

De la muestra argentina, solo 36% de las empresas presenta reportes de sustentabilidad. En algunos casos, estos reportes incorporan los resultados contables del ejercicio, es decir, compilan aspectos sociales, económicos y ambientales en un mismo documento. De todas maneras, cabe destacar que los mismos no se presentan de manera integrada. El resto de las empresas solo presenta el balance anual al cierre del ejercicio contable y el código societario que son los requerimientos formales de la CNV para empresas que cotizan en bolsa.

Como hecho relevante, se observa que en la muestra existen 14 PYMES (20% de la muestra) que no presentaron reporte de sustentabilidad ni código societario, solo estados contables al cierre del ejercicio. La evidencia empírica parece favorecer la hipótesis explicada en los antecedentes que establece que el tamaño de la empresa está positivamente relacionado con la presentación e reportes de sustentabilidad (Owen and Scherer, 1993). Por lo cual, varios de los atributos de la empresa asociados al debate de la relación entre empresa y RSE también se asocian a la relación tamaño – desempeño (visibilidad de la

empresa, acceso a recursos, empresas con un proceso de toma de decisiones bien definido y estructuras claras de management, la madurez, etc).

En cuanto a la comparación mundial, se evidencia que la muestra argentina está muy por debajo de la media, dado que tanto para el promedio de América, Europa como Asia el porcentaje de empresas encuestadas que reporta sobre sustentabilidad es mayor al 70%. En cuanto al formato elegido, alrededor de 50% de las empresas incluyen información de sustentabilidad en sus reportes financieros, lo que anteriormente era más extraño que sucediera. Sin embargo, esto no implica que las empresas hayan alcanzado la visión de un reporte integrado (IR), de hecho solo 10 empresas del estudio de KPMG declararon haber publicado reportes que consideran integrados. Respecto a este último punto, las empresas de la muestra argentina parecen estar alineadas a la tenencia mundial de no presentar este tipo de documentos hasta el momento para la muestra investigada.

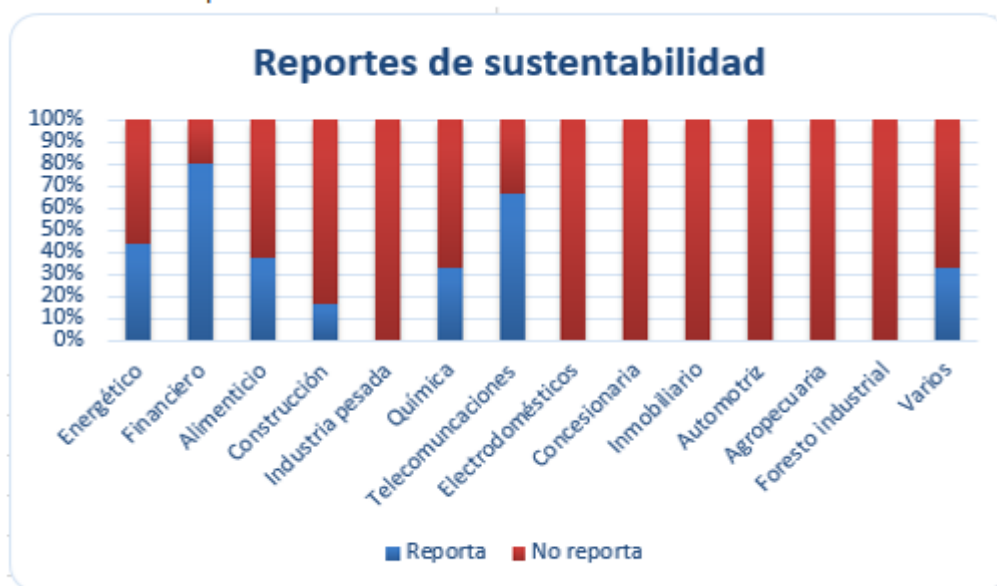
Según la KPMG, el debate ya no se centra en la decisión de reportar o no reportar, ese debate está acabado. Reportar sobre sustentabilidad se convirtió en una “best practice” de las empresas más importantes del mundo que, a su vez, marcan tendencia al resto de las empresas de menor tamaño. Actualmente el foco está puesto en la calidad de los reportes presentados para llegar a la audiencia relevante. Esto implica saber qué es lo relevante para el negocio, generando un compromiso con los stakeholders y teniendo una comunicación honesta de la estrategia de la empresa. La misma debe incluir una apertura hacia los desafíos poniendo de manifiesto y en evidencia el proceso para obtener información y chequear la misma.

Respecto a los reportes integrados (IR), cabe destacar que es aún desconocido el impacto de los mismos sobre la comunicación en temas de sustentabilidad a los stakeholders de la empresa en particular con los financieros. La experiencia de KPMG en Sudáfrica, donde el IR es obligatorio, muestra que el involucramiento de los CEO y de los miembros del directorio es esencial para lograr “una sola visión” del negocio, consenso sobre los aspectos materiales y una estrategia combinada de negocios.

Moviéndonos al análisis por sector en el caso de la muestra argentina, el rubro que más reportó es el financiero con un 80%, seguido de telecomunicaciones 67% y energético 44%. Mientras que a nivel mundial se observa que el sector automovilístico y de telecomunicaciones tienen los

mayores porcentajes de presentación de reportes de sustentabilidad. Conjuntamente, el resto de los sectores presentan porcentajes de elaboración de reportes mayores al 50% por lo cual la muestra para Argentina evidencia que está muy por debajo de esa media. A nivel mundial reportar sobre temas sustentables es una práctica estándar independientemente de la industria o sector que se analice, achicándose cada vez más la brecha que supo existir entre rubros pioneros en materia de sustentabilidad.

**Gráfico N°2 Reportes de sustentabilidad**



*Fuente: Elaboración propia*

Pareciera que para el caso local, en base a la muestra estudiada, estos resultados refuerzan la hipótesis de Roberts (1992) quien halló una relación positiva entre el tipo de industria y el nivel de divulgación, a mayor perfil más probabilidades de mostrar conductas socialmente responsables. Queda para un posterior análisis identificar si las empresas buscan cerrar brechas de legitimación al presentar reportes voluntarios de sustentabilidad para contrarrestar las connotaciones negativas de los productos ofrecidos por las empresas Campbell, Craven y Shrivés (2003). Para esto debería analizarse la percepción del público sobre las compañías de la muestra.

En el caso chileno todas las empresas de la muestra presentan reportes de sustentabilidad independientemente del sector al que pertenecen.

#### **7.1.4. Formato de reportes de sustentabilidad**

De las empresas analizadas puede discernirse una estructura en común en las memorias de sustentabilidad presentadas, la misma puede sintetizarse de la siguiente forma:

- Carta del presidente de la compañía
- Identificación de la misión, visión y valores de la empresa
- Identificación del compromiso de la empresa con la RSE
- Breve referencia a la historia de la empresa
- Categorización del sector en el cual se desenvuelve la empresa
- Presentación del gobierno corporativo
- Breve reseña sobre la cadena de valor
- Identificación de grupos de interés
- Detalle de cada grupo de interés (clientes, empleados, comunidad, proveedores, etc)
- Presentación de la Tabla de contenidos del GRI en caso de que la empresa adhiera a la misma

Esta tendencia parece reforzar la idea propuesta por el enfoque institucional acerca del isomorfismo mimético entre organizaciones. Se produce una imitación del comportamiento de otras empresas creyendo que esa imitación la va a legitimar y beneficiar. Los reportes de sustentabilidad se vuelven así más homogéneos, organizados alrededor de rituales de conformidad para instituciones más influyentes como empresas dominantes en el mercado.

#### **7.2. *Las empresas argentinas y la GRI***

Del total de la muestra analizada solo 24 empresas Argentinas adhieren a la GRI (34% del total), adhiriendo en porcentajes iguales (33%) a la versión 3, 3.1 y 4. No se evidencia una tendencia de las empresas locales a adaptarse a los cambios más reciente en la metodología GRI.



**Gráfico N°3 Reportes bajo GRI**



*Fuente: Elaboración propia*

En el caso del estudio chileno, 87% de las compañías adhieren a la GRI optando 69% de las organizaciones por la versión 3.1 por sobre la anterior versión 3 (cabe mencionar que para el momento de realización del estudio de PWC la versión 3.1 era la más actual, no estando en vigencia la versión 4). Esto podría indicar la buena predisposición de las empresas chilenas por adaptarse a los últimos cambios en la metodología GRI.

En una comparación a nivel mundial, se observa que la muestra argentina está por debajo de la media mundial que en un 78% de las empresas que reportan sobre sustentabilidad responde a la GRI como metodología elegida. El uso de la GRI a nivel mundial es casi universal mostrando un incremento año tras año, inclusive en algunos países como Brasil, Finlandia, Sudáfrica, España y Suecia la GRI está avalada por las regulaciones en los cuales o bien se pide explícitamente el uso de la iniciativa o se recomienda el uso de la misma.

### **7.2.1. Niveles de aplicación de la GRI**

Una vez finalizada la memoria, los encargados de su preparación deben indicar en qué medida o nivel aplicaron el Marco de elaboración de memorias del GRI a través del sistema de “niveles de aplicación del GRI”. Esto permite informar a los lectores de la misma a la vez que permiten que los redactores puedan ir midiendo el grado de avance año tras año.

En su modalidad 3 y 3.1 existen tres niveles de aplicación que permiten cumplir las necesidades de las organizaciones informantes, ya sean principiantes, expertos o se encuentren a medio camino entre ambos. Los tres niveles reciben las calificaciones C, A y B respectivamente. Los criterios de los distintos niveles ponen de manifiesto una aplicación o cobertura cada vez mayor del marco de elaboración de memorias del GRI.

La edición 4 supone el final de la tradicional clasificación con las letras A, B, y C de acuerdo a la cantidad de indicadores reportados se presenta una categoría general denominada "De conformidad" con dos niveles distintos: uno inicial de "Declaración General" y un nivel más completo denominado "Exhaustivo".

Una organización se autocalifica, con arreglo a un nivel en función de la valoración que la propia organización haya realizado del contenido de su memoria, teniendo en cuenta como base los niveles de aplicación del GRI. Además de esta auto calificación, las organizaciones informantes pueden escoger una de las siguientes opciones o ambas:

- Contar con la opinión de un verificador sobre su auto calificación. En caso de optar por esta opción en las versiones 3 y 3.1 se añade un "plus" (+) en cada nivel (p. ej. C+, B+, A+)

- Solicitar que el GRI compruebe la auto calificación.

En este último caso, después de haber completado satisfactoriamente una Comprobación del Nivel de Aplicación del GRI, las organizaciones informantes deben incluir la declaración personalizada de la Comprobación del Nivel de Aplicación del GRI en la memoria, que incorpora el icono especial correspondiente a la comprobación del GRI.

El aspecto más importante de la Comprobación del Nivel de Aplicación del GRI gira en torno al Índice de contenidos del GRI. Este índice es la base para determinar si una organización ha incluido el conjunto y el número necesario de contenidos básicos (información sobre el perfil, información sobre el enfoque de gestión, indicadores del desempeño) para un Nivel de Aplicación determinado. Cuando el GRI encuentra que el índice no cumple los requerimientos para el Nivel de Aplicación declarado por la organización, ofrecerá un conjunto de acciones a la organización informante para que solucione el problema.

Como segundo paso, el GRI toma una muestra de los contenidos básicos y determina si puede corroborarse que la memoria incluye efectivamente la información que señala el índice. Para este propósito, el GRI revisa el texto para ver si:

- Se ha respondido a un contenido básico cuantitativo con una respuesta cuantitativa en línea con el contenido informativo.
- Se ha respondido a un contenido básico cualitativo con una respuesta cualitativa en línea con el contenido informativo.

En el caso argentino dentro de la metodología versión 4, 6 empresas optaron por la declaración general y 2 por la exhaustiva. Dentro de las metodologías 3 y 3.1, 7 empresas tienen un nivel de aplicación C, 2 C+, 2 B+, 1 B y 3 no declaran su nivel de aplicación. Esto demostraría que las empresas locales de la muestra no presentan en sus reportes una mayor cantidad de indicadores que los sugeridos por la metodología GRI para alcanzar los niveles más bajos de aplicación.

**Tabla N°1 Nivel de aplicación GRI**

	GRI 4		GRI 3 y 3.1				
	Declaración general	Exhaustiva	C	C+	B+	B	No Declara
Empresas	6	2	7	2	2	1	3
%	25%	8%	29%	8%	8%	4%	13%

*Fuente: Elaboración propia*

En el caso chileno 34% de las empresas reportan en el nivel C de aplicación, 25% A+, 24% A y el resto no declara. Esto pareciera evidenciar el hecho que las empresas chilenas responden a una mayor cantidad de indicadores propuestos por la GRI.

### **7.2.2. Verificación externa**

Las organizaciones utilizan diversos enfoques para mejorar la credibilidad de sus memorias. En pos de lograrlo, pueden contar con sistemas de control interno, incluidas funciones de auditoría interna, como parte de sus procesos para gestionar y divulgar la información. Estos sistemas internos son importantes para la integridad y credibilidad generales de una memoria. Sin

embargo, GRI recomienda, además del uso de los recursos internos, recurrir a la verificación externa de las memorias de sostenibilidad.

El GRI utiliza el término 'verificación externa' para referirse a las actividades destinadas a presentar la publicación de conclusiones en relación con la calidad de la memoria y de la información en ella contenida. Esto incluye, sin limitarse a ello, la consideración de procesos subyacentes para preparar esta información, y en cambio difiere de las actividades destinadas a verificar o validar la calidad o nivel del desempeño de una organización, tales como la emisión de certificados de desempeño o valoraciones de cumplimiento normativo.

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

- Ser llevada a cabo por grupos o individuos externos a la organización con conocimientos demostrables tanto en la materia objeto de verificación como en prácticas de verificación.
- Estar implementada de un modo sistemático, documentado, basado en comprobaciones y debe disponer de procedimientos definidos.
- Evaluar si la memoria proporciona una imagen razonable y equilibrada del desempeño, teniendo en cuenta tanto la veracidad de los datos de la memoria como la selección general del contenido.
- Ser realizada por grupos o individuos que no se encuentren limitados por su relación con la organización o su grupos de interés para poder alcanzar y publicar una conclusión imparcial e independiente sobre la memoria.
- Evaluar en qué medida los encargados de la preparación de la memoria han aplicado el Marco de elaboración de memorias del GRI (incluidos

los Principios de elaboración de memorias) con el fin de alcanzar sus conclusiones.

- Dar como resultado una opinión o un conjunto de conclusiones que están disponibles para el público por escrito, así como una declaración por parte del verificador sobre su relación con el responsable de la elaboración de la memoria.

De las 25 empresas argentinas que elaboran reportes de sustentabilidad, 36% optan por la verificación externa de la información presentada siendo las empresas verificadoras parte de las llamadas Big Four.

**Gráfico N°4 Verificación Externa**



*Fuente: Elaboración propia*

Por otro lado, las empresas que producen reportes bajo la metodología GRI tienen la opción de enviar el documento a las oficinas de GRI para un chequeo externo por parte de esta organización, solo el 8% lo realizó para el caso argentino. Es importante aclarar que este chequeo no supone una revisión de la validez de la información, ni de los sistemas que la sustentan.

En el caso de Chile, el porcentaje verificado por las Big four es considerablemente mayor llegando a un total de 71% y es también mayor el porcentaje de reportes que fueron enviados a la GRI para su chequeo sumando un 21%.

A nivel mundial, 59% de las G250 empresas invierten en verificación externa, optando en un 67% por empresas de contabilidad muy reconocidas. La verificación externa según KPMG se incrementó en un 46% respecto de

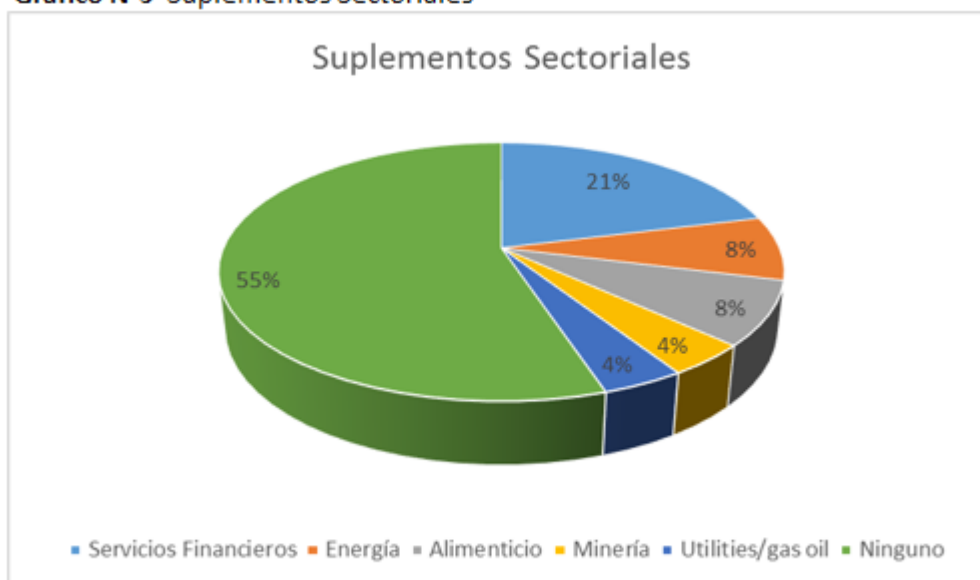
2011 lo que pareciera indicar que se vuelve una tendencia en el mundo. Las empresas más grandes marcan el camino a seguir y ahora las demás tienen la presión de demostrarle a sus grupos de interés que la información que presentan tiene credibilidad. La verificación se presenta como un factor de diferenciación entre las compañías.

### 7.2.3. Suplementos sectoriales

Los Suplementos sectoriales, como se ha explicado anteriormente, complementan la Guía aportando interpretaciones y asesoramiento sobre cómo aplicar la misma en un sector en concreto incluyendo indicadores de desempeño específicos para el sector.

En cuanto a la utilización de suplementos se observa que 11 empresas eligieron complementar los indicadores estándares con indicadores sectoriales, liderado principalmente por las empresas financieras (21% del total de empresas del rubro que adhieren a la GRI), seguidos por las del rubro energético (8%) y alimenticio (8%) y en menor medida minero (4%) y utilities/gas oil (4%).

Gráfico N°5 Suplementos Sectoriales



Fuente: Elaboración propia

En el caso chileno, 72% de las empresas utiliza un reporte sectorial en una vasta cantidad de industrias siendo los elegidos operadores aeroportuarios, construcción e inmobiliaria, distribución eléctrica, organización

de eventos, servicios financieros, procesadores de alimentos, medios, minería y metales, ONG y petróleo y gas.

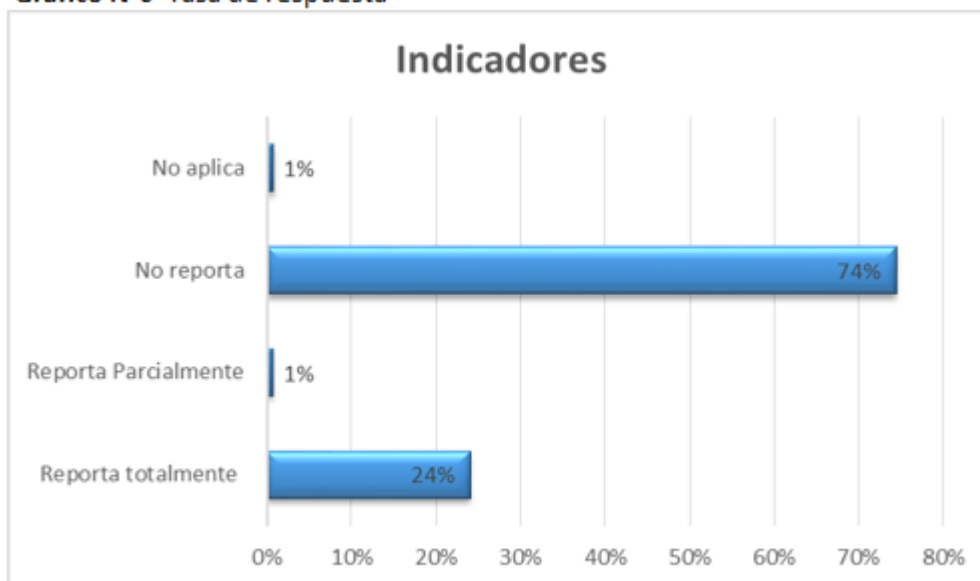
#### **7.2.4. Índice Gri**

El GRI solo reconoce en su página web como memorias GRI aquellas que contengan, como mínimo, un Índice de contenidos del GRI. Éste enumera todos los contenidos informativos de la Guía incluidos en una memoria, comunica qué contenidos informativos del GRI se han incluido y la razón por la que no se han incluido otros. Constituye también el punto de partida para encontrar toda la información sobre sostenibilidad incluida en la memoria. Al utilizarlo, los usuarios de memorias deberían ser capaces de encontrar fácilmente datos específicos.

La metodología GRI tiene como requisito formal la necesidad de publicar un índice de contenidos que incluya los indicadores analizados en el reporte de sustentabilidad, referenciando la página donde se responden y la aclaración sobre si el indicador es respondido en forma parcial o total.

En el caso argentino el 100% de las empresas analizadas que reportan bajo la GRI presenta al final del reporte una tabla con los indicadores analizados. De los indicadores de la GRI, reportan el 24% de ellos totalmente y 74% no son reportados (o bien son omitidos sin justificación o simplemente no son incluidos en el índice sin indicar el por qué). Los porcentajes de indicadores que no aplican al tipo de empresa o que son reportados parcialmente son muy bajos sin llegar a superar el 1%.

Gráfico N°6 Tasa de respuesta



Fuente: Elaboración propia

En el caso chileno sólo un 9% de los 67 reportes GRI publicados incluyó el índice de manera completa; un 64% no diferenció entre cumplimiento total o parcial, el 21% realizó una diferencia parcial sin indicar el grado de cumplimiento y el 6% restante no dispuso de índice GRI.

Se podría concluir que la presentación de los indicadores por parte de las empresas argentinas investigadas en este trabajo se alinea mejor a los requerimientos de la GRI para los indicadores presentados. Si bien cabe destacar, como ya se mencionó, que en muchos casos no se justifica la omisión de indicadores.

### **7.3. Las empresas argentinas y los indicadores propuestos por la GRI**

La GRI propone abordar los temas enunciados a continuación:



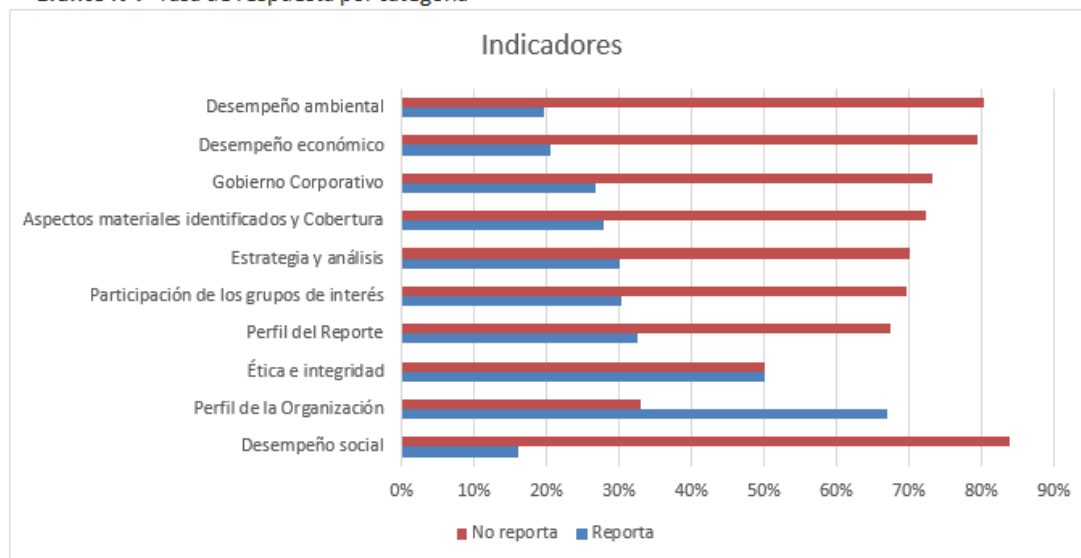


Se analizaron las 70 memorias anuales y reportes de sustentabilidad (para aquellas empresas que lo elaboran) sobre estas variables e indicadores propuestos por la metodología.

A continuación se presenta un resumen de los porcentajes de respuestas dadas sobre los indicadores generales puntualizándose más adelante cada rubro en particular, en el caso de la categoría desempeño social se realizó un desglose por subcategoría. A simple vista puede observarse que solo dos categorías son reportadas en al menos un 50% por las empresas de la muestra.

A efectos de simplificar el gráfico las respuestas parciales y aquellas que no aplican a la empresa en cuestión se incluyeron en la categoría “reporta”.

Gráfico N°7 Tasa de respuesta por categoría



Fuente: Elaboración propia

### 7.3.1. Estrategia y análisis

Los Contenidos básicos de esta categoría ofrecen una imagen general de la sostenibilidad de la empresa, su propósito es ayudar a comprender las cuestiones de carácter estratégico.

Alrededor del 30% de esta categoría, incluyendo todos sus indicadores, es respondida por las empresas de la muestra. Dentro de los indicadores no respondidos resulta llamativo que alrededor de 70% de las empresas argentinas analizadas no declara quien es el responsable de las decisiones de la empresa sobre la importancia de la sustentabilidad para la organización y la estrategia para abordarla así como tampoco se describen los principales riesgos, efectos y oportunidades en materia de sustentabilidad.

Al no estar claramente definidas las responsabilidades ni los potenciales riesgos u oportunidades en materia de RSE, que son los elementos más básicos y primordiales, se podría esperar que el resto de los indicadores difícilmente sean respondidos en su totalidad.

### 7.3.2. Perfil de la organización

Los Contenidos básicos de esta categoría ofrecen una imagen general de las características de la organización, que sirve de marco para la información más detallada que se aporta en apartados posteriores de la Guía.

En esta categoría se observa un alto porcentaje de respuesta por parte de las empresas argentinas investigadas (67%). Preguntas referidas a

características generales de la empresa cuentan con un 100% de respuestas tales como nombre de la empresa, productos y servicios más importantes ofrecidos por la organización, ubicación de la sede central, naturaleza del régimen de propiedad y forma jurídica, mercados servidos.

Se hallan porcentajes bajos en cuanto a descripción de la cadena de suministro (17%), descripción de como la organización aborda el principio de precaución (26%, adopción de medidas protectoras ante las sospechas fundadas de que ciertos productos o tecnologías crean un riesgo grave para la salud pública o el medio ambiente, pero sin que se cuente todavía con una prueba científica definitiva de tal riesgo 26%), cambios significativos durante el período bajo análisis respecto a estructura y cadena de suministro de la empresa (34%), porcentaje de empleados bajo convenio colectivos (36%).

### **7.3.3. Aspectos materiales identificados y cobertura**

La materialidad se refiere a describir aquellos aspectos que reflejen los efectos económicos, ambientales y sociales significativos de la organización; o influyan de un modo sustancial en las evaluaciones y decisiones de los grupos de interés. Existe un amplio conjunto de asuntos que las organizaciones podrían incluir en sus memorias. La materialidad de un asunto determina, por tanto, si merece ser incluido en la memoria.

Respecto a este punto, son pocas las empresas que mencionan el proceso de definición del contenido de la memoria y la cobertura de cada aspecto a analizar (27%). En raras ocasiones se listan los aspectos materiales (17%) y en menor medida se especifica cómo los mismos son cubiertos en la memoria (16%).

Esto muestra que las empresas no fueron capaces de definir, o no quisieron hacerlo, los asuntos más relevantes que influyen significativamente en las decisiones de los grupos de interés y, por tanto, posiblemente no fueron incluidos en la memoria.

### **7.3.4. Participación de los grupos de interés**

Sólo 33% de las empresas describe cuáles son los grupos de interés de la compañía, en un porcentaje similar se determina cuál es la base de elección de los grupos de interés a ser incluidos en las memorias y el enfoque elegido

para su correspondiente inclusión en la memoria y mecanismos de participación (27%).

El bajo porcentaje de respuesta de este indicador se alinea a la conclusión anteriormente vista sobre la no definición de los aspectos materiales. Podríamos esperar que si ni siquiera existe una buena definición de los grupos de interés de la empresa mucho menos lo habrá de los asuntos que a éstos les resultan de interés.

Freedman afirmaba que si los stakeholders quedan bien definidos y los asuntos que les afectan quedan asimismo integrados en los procesos de negocio, no hay necesidad de desarrollar un proceso de responsabilidad social corporativa independiente. En el caso argentino el análisis de las memorias ha demostrado que no hay una definición exhaustiva de los grupos de interés.

#### **7.3.5. Perfil del reporte**

Estos indicadores tienen alta tasa de aplicación para aquellas empresas que responden a la metodología GRI y se refieren a periodicidad, puntos de contacto y política de verificación externa de las memorias.

#### **7.3.6. Gobierno corporativo**

En términos generales la tasa de respuesta sobre temas de gobierno corporativo es del 26%, existiendo indicadores que son reportados en su totalidad y otros varios con tasas inferiores al 10% como se detallará más adelante. Aun contando con la regulación de la CNV que exige la presentación de un código de gobierno societario, con muchas temáticas compartidas con los propuestos por la GRI, gran cantidad de indicadores no son reportados.

Más de la mitad de las empresas describen su estructura de gobierno y los comités que lo forman (64%), mencionan cual es la forma de remuneración de los mismos (53%) y determinan los medios para evitar y prevenir conflictos de interés en el órgano superior de gobierno (64%). Respeto de éste último punto resulta llamativo que el indicador "Naturaleza y número de preocupaciones importantes que fueron comunicadas al órgano superior de gobierno y mecanismos utilizados para su resolución" fue sólo respondido en un 4%. Es decir, las empresas reconocen tener medios para evitar los conflictos pero no enumeran la naturaleza ni formas de resolución de los mismos. Esto podría ser una señal de un intento de las empresas por ocultar

esta información o bien una falla en los sistemas para recompilar fácilmente los datos solicitados.

Respecto del resto de las variables se destaca en el análisis la baja tasa de respuesta de las siguientes variables.

#### Remuneración

- Relación entre la retribución total anual de la persona mejor paga de la organización en cada país donde se lleven a cabo operaciones significativas con la retribución total anual media de toda la plantilla del país correspondiente (1%).
- Relación entre el incremento porcentual de la retribución total anual de la persona mejor pagada de la organización en cada país donde se lleven a cabo operaciones significativas con el incremento porcentual de la retribución total anual media de toda la plantilla del país correspondiente (3%).
- Indicar cómo son consideradas y tenidas en cuenta las opiniones de los grupos de interés en relación a la remuneración (10%). Este indicador es coherente con los resultados obtenidos sobre la inclusión de los grupos de interés en las memorias de sustentabilidad.

#### Funciones y responsabilidades del órgano superior

- Función del órgano superior de gobierno en el análisis de la eficacia de los procesos organizacionales de gestión del riesgo de temas económicos, ambientales y sociales (7%).
- Frecuencia de supervisión del órgano superior de gobierno sobre los impactos, riesgos y oportunidades económicas, ambientales y sociales (9%).
- Medidas adoptadas para desarrollar y mejorar el conocimiento del órgano superior de gobierno con relación a los temas económicos, ambientales y sociales (11%).
- Función del órgano superior de gobierno en la identificación y gestión de los impactos, riesgos y oportunidades de carácter económico, ambiental y social (13%).
- Máximo comité o cargo que revisa y aprueba la memoria de sostenibilidad de la organización y se asegura que todos los aspectos materiales queden reflejados (13%). Este indicador es

congruente con lo ya mencionado sobre la falta de responsabilidades claras en materia de RSE y sus posibles repercusiones.

Se observa en términos generales que las empresas deben seguir trabajando en la definición del rol, funciones y responsabilidades del gobierno corporativo respecto a la RSE de la compañía. Esto permitirá generar una mejor estrategia de largo plazo de RSE evaluando los potenciales riesgos y oportunidades de la misma.

### **7.3.7. Ética e integridad**

El 50% de las empresas describe los valores, principios, y normas de la organización. A su vez, un porcentaje similar de compañías, enumeran los mecanismos formales para denunciar conductas que no están alineadas a dichos valores y estándares.

### **7.3.8. Desempeño económico**

En este rubro se observan tres grandes categorías, las cuales presenta tasas similares de respuesta por parte de las empresas argentinas.



En términos generales se observa que sólo 19% de las empresas de la muestra reportan sobre su desempeño económico, encontrándose la mayor cantidad de respuestas en los siguientes indicadores:

- Valor económico generado y distribuido por la compañía que se refiere a los ingresos, costos de explotación, retribución a empleados, donaciones y otras inversiones en la comunidad,

beneficios no distribuidos y pagos a proveedores de capital y a gobiernos (27%).

- Desarrollo e impacto de las inversiones en infraestructuras (24%).
- Ayudas económicas recibidas por el gobierno (23%).
- Relación entre el salario inicial estándar y el salario mínimo local por género en lugares donde se (20%).

Por otro lado, entre los indicadores menos reportados se hallan

- Consecuencias financieras y otros riesgos y oportunidades para las actividades de la organización debido al cambio climático (13%).
- Cobertura de las obligaciones de la organización derivadas de su plan de prestaciones (14%).
- Impactos económicos indirectos significativos y su alcance (16%).
- Porcentaje del gasto en los lugares con operaciones significativas que corresponde a proveedores locales (19%).
- Porcentaje de altos directivos procedentes de la comunidad local, en lugares donde se desarrollan operaciones significativas (19%).

Tal como se detallará en las siguientes categorías las respuestas relacionadas sobre proveedores y riesgos y oportunidades sobre ciertos factores no presentan en general altas tasas de respuesta.

### 7.3.9. Desempeño ambiental

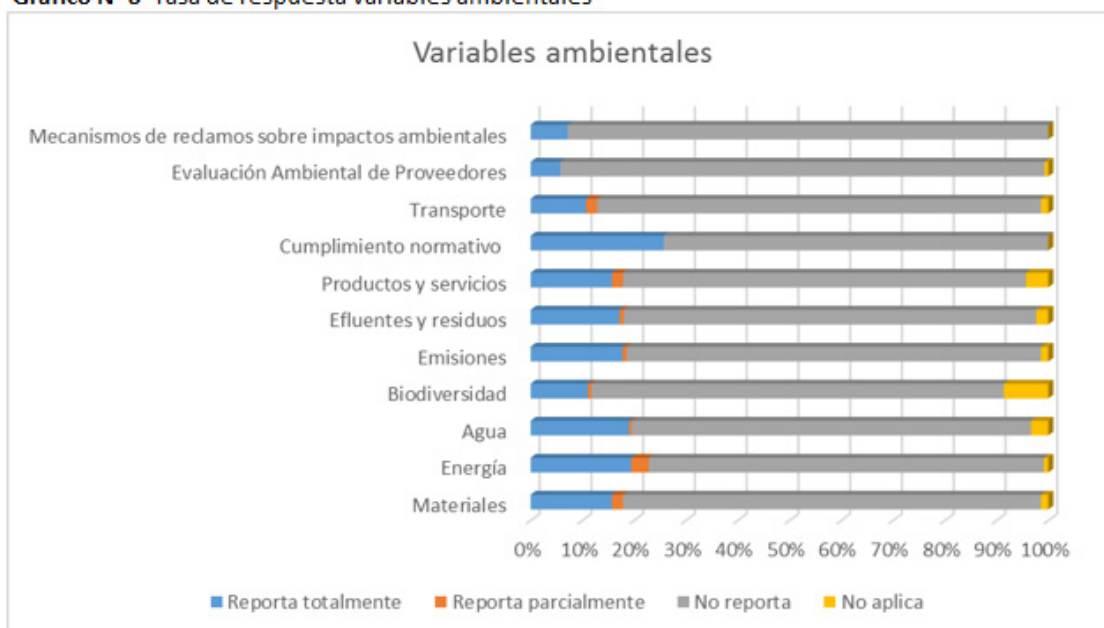
Las variables incluidas en este rubro abarcan:



A modo de conclusión general se observa que 80% de las empresas estudiadas no reportan sobre variables ambientales. Tal como se evidencia en el gráfico, las subcategorías que presentan mayor porcentaje de respuesta incluyen cumplimiento normativo (multa y sanciones), energía (consumo, intensidad, medidas para su ahorro) y agua (captación, uso, reciclaje).

Se observa como particularidad que las empresas consideran en alrededor de un 10% que los indicadores sobre biodiversidad no aplican para ellas (los indicadores se orientan a efectos en áreas protegidas e impactos sobre especies en extinción instalaciones ubicadas en áreas protegidas), en menor medida también ocurre esto con la subcategoría productos y servicios con un 4% (mitigación de su impacto ambiental y materiales de embalaje regenerados).

**Gráfico N° 8** Tasa de respuesta variables ambientales



*Fuente: Elaboración propia*

### 7.3.10. Desempeño social

Dentro de este rubro se incluyen cuatro categorías encontrándose en su mayoría todas por debajo del 20% de tasa de respuesta. La categoría responsabilidad del producto tiene una tasa de indicadores no reportados del 88%, derechos humanos 85%, sociedad 84% y prácticas laborales y trabajo decente 79%.





- **Prácticas laborales y trabajo decente**

En el gráfico puede observarse que todas las sub categorías dentro de prácticas laborales y trabajo decente tienen tasas de al menos 70% de indicadores no reportados por las empresas.

Los rubros con menores respuestas son evaluación de proveedores y mecanismos de reclamos con alrededor de 90% de los indicadores no reportados, salud y seguridad con 80% no reportado, seguido por empleo y relación empresa/trabajador con valores que superan el 70%. Mientras que la mayor cantidad de respuestas se hallaron en formación y educación reportando en casi un 30%.

Gráfico N° 9 Tasa de respuesta prácticas laborales y trabajo decente



Fuente: Elaboración propia

Analizando en detalle los indicadores, los de menor tasa de respuesta son:

- Asuntos de salud y seguridad cubiertos en acuerdos formales con sindicatos (19% subcategoría Salud y seguridad ocupacional)
- Índices de reincorporación al trabajo y de retención tras la baja por maternidad o paternidad, desglosados por género (13% subcategoría empleo).
- Trabajadores con alta incidencia o riesgo de contraer enfermedades relacionadas con su ocupación (7% subcategoría Salud y seguridad ocupacional).
- Porcentaje de nuevos proveedores que fueron evaluados en función de criterios de prácticas laborales (7% subcategoría Evaluación de Proveedores sobre Prácticas Laborales).
- Impactos negativos significativos reales y potenciales sobre prácticas laborales en la cadena de suministro, y medidas adoptadas (6% subcategoría Evaluación de Proveedores sobre Prácticas Laborales).
- Número de quejas sobre prácticas laborales presentadas, tratadas, y resueltas a través de mecanismos formales (7% subcategoría Mecanismos de Reclamos sobre Prácticas Laborales).

Mientras que los indicadores con mayor tasa de respuesta son:

- Programas de gestión de habilidades y de formación continua (30% subcategoría Formación y Educación).
- Prestaciones sociales para los empleados a jornada completa que no se ofrecen a los empleados temporales (29% subcategoría empleo).
- Promedio de horas de formación al año por empleado, desglosado por género y por categoría de empleado (27% subcategoría Formación y Educación).

Las respuestas “No aplica” en ningún caso superan el 3% por lo cual no resultan relevantes para el análisis.

- **Derechos humanos**

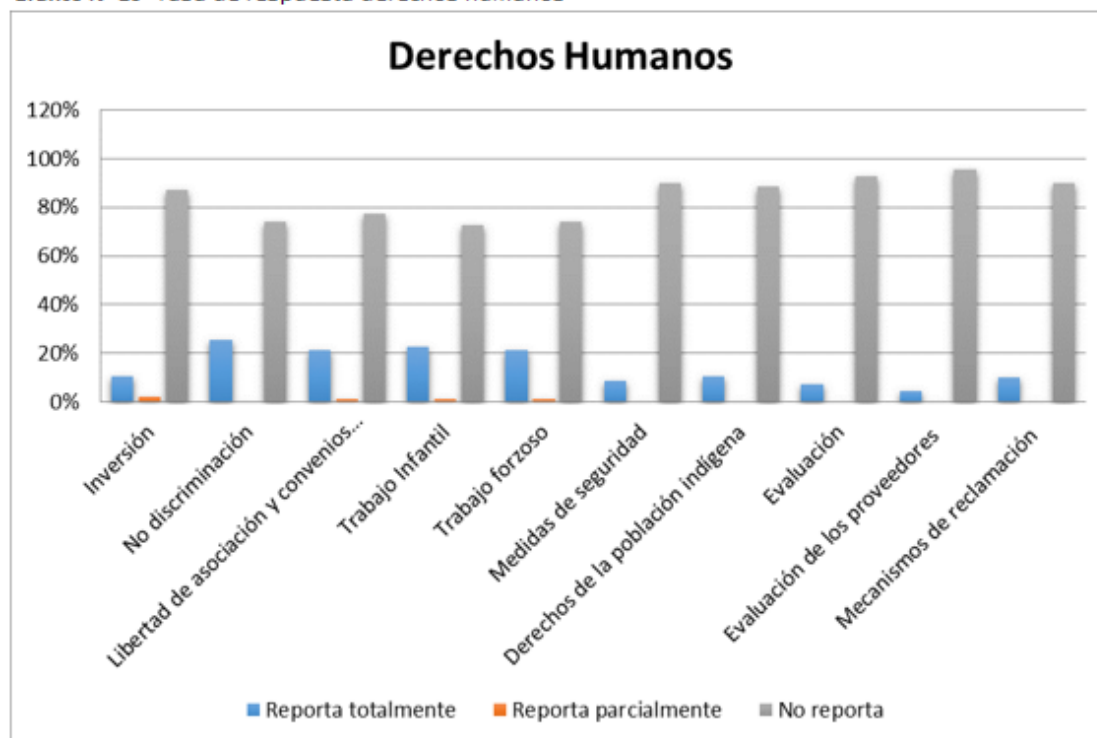
La evaluación de proveedores respecto a los derechos humanos se presenta como la subcategoría con menor tasa de respuesta casi llegando al 100%, seguido por evaluación, mecanismos de reclamación, medidas de seguridad y derechos de los pueblos indígenas con tasas que superan el 80%. Las categorías con mayores respuestas fueron los de no discriminación (26%), trabajo infantil (23%), trabajo forzoso (21%) y libertad de asociación y convenios colectivos (21%).

En cuanto a los indicadores, los de menor respuesta se encuentran:

- Horas de formación de empleados sobre políticas y procedimientos relacionados a los derechos humanos, incluyendo porcentaje de empleados formados 10% (subcategoría Inversión).
- Número de reclamaciones sobre derechos humanos que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación 10% (Subcategoría Mecanismos de reclamación en materia de derechos humanos).
- Porcentajes del personal de seguridad que ya recibido capacitación sobre las políticas o procedimientos de la organización en materia de derechos humanos relevantes para las operaciones 9% (subcategoría medidas de seguridad).
- Porcentaje de nuevos proveedores que fueron evaluados utilizando criterios de derechos humanos 7% (Subcategoría Evaluación).
- Impactos negativos significativos reales y potenciales sobre derechos humanos en la cadena de suministro, y medidas adoptadas 4% (Subcategoría evaluación de los proveedores en materia de derechos humanos).

- Número y porcentaje de centros que han sido objeto de exámenes o evaluaciones de impactos en de derechos humanos 4% (subcategoría derechos población indígena).

Gráfico N° 10 Tasa de respuesta derechos humanos

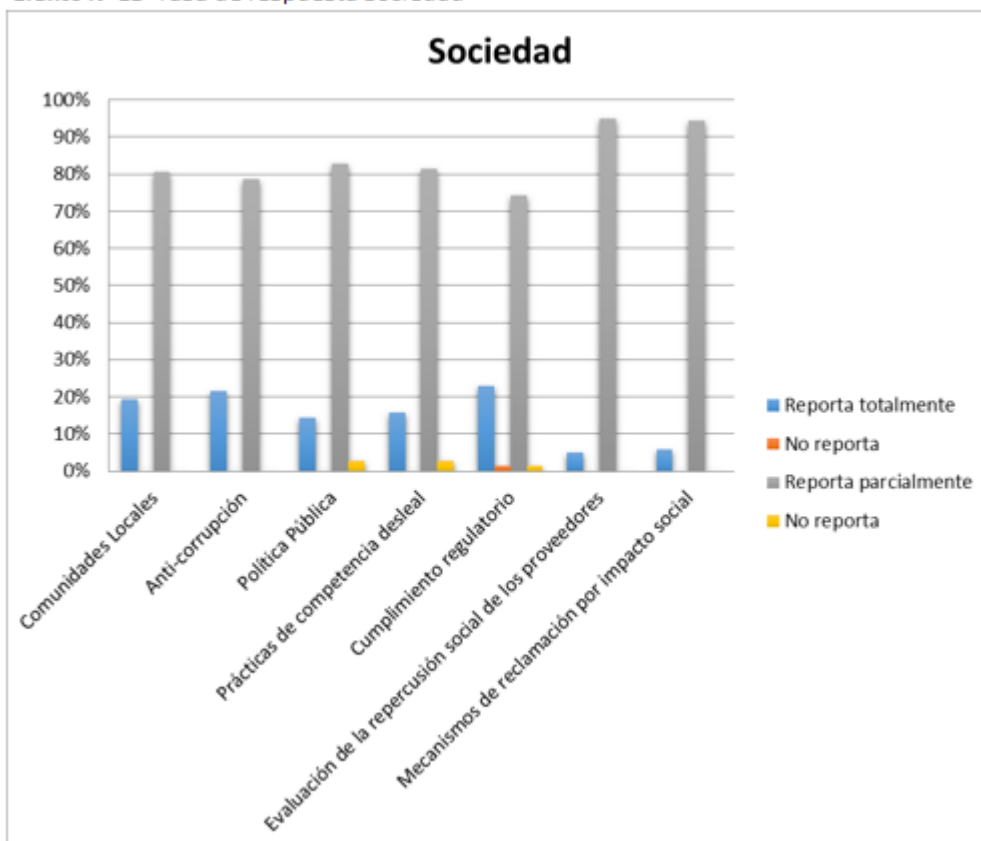


Fuente: Elaboración propia

- **Sociedad**

Al igual que en el apartado anterior, las tasas de respuesta son muy bajas apenas llegando a superar el 20% en dos subcategorías, anti-corrupción y cumplimiento regulatorio. Las subcategorías evaluación de proveedores y mecanismos de reclamación superan el 90% de indicadores no reportados. Estos dos últimos indicadores coinciden con lo analizado anteriormente para otras categorías dentro del aspecto social.

Gráfico N° 11 Tasa de respuesta sociedad



Fuente: Elaboración propia

Los indicadores menos reportados son:

- Valor de las contribuciones políticas, por país y destinatario (14% Subcategoría política pública).
- Número de reclamaciones sobre impactos sociales que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación (6% Subcategoría mecanismos de reclamación por impacto social).
- Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relacionados con la repercusión social (6% Evaluación de la repercusión social de los proveedores).
- Impactos negativos significativos y potenciales para la sociedad en la cadena de suministro y medidas adoptadas (4% Subcategoría evaluación de la repercusión social de los proveedores).

- **Responsabilidad del producto**

Dentro de esta categoría las tasas de indicadores reportados siguen siendo bajas. Solo se presenta una sub categoría que supera el 20% de respuesta, el mismo es etiquetado de productos y servicios, seguido por

privacidad del cliente y cumplimiento regulatorio que alcanzan el 17%. Otras sub categorías se acercan al 100% de indicadores no reportados por las empresas de la muestra, algunos ejemplos son: activismo accionario (98%), auditoría (96%), cartera de productos (95%) y comunicaciones de mercadotecnia (91%).

**Gráfico N° 12** Tasa de respuesta responsabilidad del producto



*Fuente: Elaboración propia*

Al analizar los indicadores en profundidad se observa que aquellos que presentan la menor tasa de respuesta son:

- Venta de productos en litigio (1%, subcategoría Comunicaciones de mercadotecnia).
- Valor monetario de los productos y servicios diseñados para proporcionar un beneficio medioambiental específico para cada línea de negocio desglosado según su propósito (1%, subcategoría cartera de Productos).
- Política(s) de voto en asuntos medioambientales o sociales en participaciones sobre la cuales la organización informante posee derecho de voto o recomendación de voto (1%, subcategoría Activismo Accionario).
- Cobertura y frecuencia de auditorías para evaluar la implementación de las políticas medioambientales y sociales y los procedimientos de evaluación de riesgos (1%, subcategoría auditoría).

- Porcentaje de activos sujetos a controles medioambientales o sociales tanto positivos como negativos (1%, subcategoría activismo accionarial).
- Porcentaje y número de compañías dentro de la cartera de la entidad con las que la organización informante ha interactuado en temas medioambientales y sociales (4%, subcategoría activismo Accionarial).
- Porcentaje de la cartera para las líneas de negocio según la región, la dimensión y el sector de actividad (4%, subcategoría Cartera de Productos).
- Valor monetario de los productos y servicios diseñados para proporcionar un beneficio social específico para cada línea de negocio desglosado según su propósito (7%, subcategoría Cartera de Productos).

#### **7.4. Resultados para las empresas que reportan bajo GRI**

Al analizar solo a las 24 empresas de la muestra que reportan bajo la metodología GRI se observa que todas las categorías son respondidas al menos en un 30%. Las de menos tasa de respuesta son aquellas de desempeño social (43%), gobierno corporativo (40%) y desempeño ambiental (45%).

Entre las categorías con mayor tasa de respuesta se hallan perfil del reporte (92%), perfil de la organización (90%), estrategia y análisis (83%) y participación de los grupos de interés (82%). Respecto a este último punto, se da una importante diferencia con los resultados descriptos para la totalidad de la muestra. Esto es consistente con la relevancia que da la metodología GRI a la participación de los grupos de interés en la elaboración de memorias de responsabilidad así como también en el funcionamiento general de la empresa.

**Gráfico N° 13** Tasa de respuesta de todas las categorías para empresas que reportan bajo GRI



*Fuente: Elaboración propia*

Los indicadores reportados en menor medida son:

### **Gobierno corporativo**

- Relación entre la retribución total anual de la persona mejor pagada de la organización en cada país donde se lleven a cabo operaciones significativas con la retribución (solo 4% de las empresas reportaron este indicador).
- Naturaleza y número de preocupaciones importantes que fueron comunicadas al órgano superior de gobierno y mecanismos utilizados para su resolución (8%).
- Relación entre el incremento porcentual de la retribución total anual de la persona mejor pagada de la organización en cada país donde se lleven a cabo operaciones significativas con el incremento porcentual de la retribución total anual media de toda la plantilla del país correspondiente (8%).
- Indicar cómo son consideradas y tenidas en cuenta las opiniones de los grupos de interés en relación a la remuneración (13%).

### **Desempeño social: Responsabilidad del producto**

- Venta de productos prohibidos o en litigio (4%).



- Valor monetario de los productos y servicios diseñados para proporcionar un beneficio medioambiental específico para cada línea de negocio desglosado según su propósito (4%).
- Cobertura y frecuencia de auditorías para evaluar la implementación de las políticas medioambientales y sociales y los procedimientos de evaluación de riesgos (4%).
- Porcentaje de activos sujetos a controles medioambientales o sociales tanto positivos como negativos (4%).
- Política(s) de voto en asuntos medioambientales o sociales en participaciones sobre la cuales la (4%).

#### **Desempeño social: Prácticas laborales y trabajo decente**

- Impactos negativos significativos reales y potenciales sobre prácticas laborales en la cadena de suministro, y medidas adoptadas (17%).

#### **Desempeño Ambiental: Derechos Humanos**

- Número y porcentaje de centros que han sido objeto de exámenes o evaluaciones de impactos en materia de derechos humanos (13%).
- Impactos negativos significativos reales y potenciales sobre derechos humanos en la cadena de suministro, y medidas adoptadas (13%).
- Impactos negativos significativos y potenciales para la sociedad en la cadena de suministro y medidas adoptadas (13%).
- Número de reclamaciones sobre impactos sociales que se han presentado, abordado y resuelto mediante (17%).
- Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relacionados con la repercusión social (17%).

#### **Desempeño Ambiental: Evaluación Ambiental de Proveedores**

- Porcentaje de nuevos proveedores que fueron evaluados en función de criterios ambientales (17%).
- Impactos ambientales negativos significativos reales y potenciales en la cadena de suministro, y medidas adoptadas (17%).

## **8. Conclusiones**

A lo largo de este trabajo se realizó una revisión teórica y de antecedentes de cuatro teorías relevantes sobre RSE: accionistas, grupos de interés, legitimación e institucionalidad. Las mismas sirvieron de base para la

descripción de la evolución de la RSE a nivel mundial con una breve reseña sobre el estado actual en el país bajo análisis, Argentina. De las cuatro teorías mencionadas, se extrajeron elementos claves para entender la dinámica de las empresas que optan por informar sobre esta temática, con un especial énfasis en las razones que las llevan a reportar y las formas concretas que eligen para hacerlo.

Una vez planteado el marco teórico y la evolución del concepto de RSE en la práctica, se hizo alusión a la iniciativa global GRI que conceptualmente tiene sus raíces en la teoría de los grupos de interés. Dicha iniciativa, presenta una herramienta que instrumentaliza la producción de informes de sustentabilidad.

En este contexto, en el presente trabajo se plantearon dos objetivos. Por un lado, investigar en qué grado las empresas argentinas de la muestra seleccionada responden a los lineamientos propuesto por la GRI y, por otro, cuáles de los indicadores sugeridos por dicha iniciativa son reportados. Para enriquecer el análisis respecto al primer objetivo se ha utilizado la comparación con el caso chileno y resto del mundo. La falta de trabajos publicados a nivel mundial respecto al segundo interrogante imposibilita la comparación, se vislumbra un ámbito propicio para futuros estudios de este tipo aplicados a otras geografías con el afán de generar un marco de referencia más amplio.

Respecto al primer objetivo, al analizar la muestra argentina se observa que las empresas locales en su mayoría no respetan los lineamientos propuestos por la GRI. En concreto, los datos analizados demostrarían que las empresas argentinas consideradas se encuentran por debajo de la media mundial en materia de presentación de información sobre sustentabilidad y así como también en la tasa de adherencia a la metodología GRI.

Cabe destacar que en cuanto a la forma elegida para presentar las memorias para la muestra argentina se darían rasgos de la “teoría institucional” al observarse un isomorfismo mimético. Esto se ve reflejado en que la mayoría de los reportes presentan la misma estructura; se da consecuentemente la posibilidad de encontrar empresas dominantes en el mercado que marcan los pasos a seguir en materia de RSE.

Respecto a la calidad de los reportes presentados bajo la metodología GRI, si bien el foco de este estudio no fue analizar la veracidad de la información, se podría afirmar que las empresas locales estudiadas presentan

señales de retraso en la comparación con Chile y el resto del mundo. Esta conclusión se fundamenta en el análisis de tres variables que no fueron contempladas por la mayoría de las empresas locales:

- Utilización de la versión más reciente de la GRI.
- Uso de suplementos sectoriales para una mejor exposición de la información.
- Verificación externa de los reportes.

Por último, cabe destacar la ausencia de uno de los pilares claves de la metodología GRI: los grupos de interés. No hay una definición clara de cuáles son los stakeholders de la empresa, cuáles son sus intereses, en qué basan sus pretensiones, cuál es la raíz de su poder, ni cómo debe entenderse la relación que tienen con la empresa y la que establecen o pueden llegar a establecer entre ellos.

Referido al segundo objetivo, las pocas empresas que presentaron informes de RSE lo hicieron de forma incompleta bajo la mirada de la GRI. Tal como se detalló en la sección 6.3 *“Las empresas argentinas y los indicadores propuestos por la GRI”*, dicha metodología propone abordar diez temáticas principales con sus respectivos indicadores. Para la muestra argentina, solo dos fueron respondidas en al menos un 50%, ética e integridad y perfil de la organización; las ocho restantes presentaron tasas de respuesta inferiores en promedio al 30%. Ello implica que se han dejado grandes temas de interés público sin abordar siendo los más significativos por su bajo promedio gobierno corporativo, desempeño económico, desempeño ambiental y desempeño social.

Resulta interesante destacar que los resultados descriptos en el párrafo anterior también aplican a aquellas empresas de la muestra que aseguran adherir a la GRI. Las temáticas de desempeño social, desempeño ambiental y gobierno corporativo no lograron en promedio superar el 40% de tasa de respuesta. Esto podría ser un indicio que la referencia que hacen las empresas a la GRI es un intento de obtener un cierto reconocimiento internacional y no el resultado de una búsqueda genuina por adaptarse al cambio de paradigma sobre RSE descripto por Kliksberg (2009).

Estos resultados dan la pauta que las empresas examinadas parecerían responder a la teoría de la legitimación y al enfoque instrumental a la hora de reportar. En el primer caso, las empresas seleccionan el contenido a ser comunicado al público que consideran relevante a fin de mejorar su marca y reputación consiguiendo a su vez ventajas competitivas. En el segundo caso, si bien en Argentina, en base a los especialistas, la normativa es aún débil y las pocas regulaciones que existen no se aplican con rigurosidad, los reportes voluntarios podrían ser una señal de buena predisposición para así evitar la creación de nuevas reglamentaciones.

En conclusión, daría la impresión que un alto porcentaje de las empresas argentinas analizadas están aún en la etapa que Kliksberg define como "narcisista", enfocadas solamente en la maximización de sus ganancias y aisladas de las nuevas necesidades de la ciudadanía. En la medida en que dichas empresas tomen conciencia del cambio de paradigma, que ya comienza a ser percibido por países que marchan a la vanguardia, se acercarán al ideal de empresa que exige la sociedad actual. Se genera así un espacio interesante para lograr un proceso participativo que mire integralmente a la RSE, incluyendo todas las perspectivas, para luego acordar las mejores normativas que contribuyan al progreso del país.

## **9. Bibliografía**

Adams, M. y Hardwick, P. (1998). *An analysis of corporate donations: United Kingdom evidence*. *Journal of Management Studies*, 35:5, 641–654.

Adams, C. (2002). *Internal organizational factors influencing corporate social and ethical reporting*. *Accounting, Auditing, & Accountability Vol. 15 No. 2*, 223-250.

Adams, C. (2008). *A commentary on: corporate social responsibility reporting and reputation risk management*. Accounting, Auditing & Accountability Vol. 21, No. 3, 365-370.

Aerts, W.; Cormier, D.; Magnam, M. (2006). *Intra-industry imitation in corporate environmental reporting: An international perspective*. Journal of Accounting and Public Policy, No. 25, 299-331.

Aerts, W. y Cormier, D. (2009). *Media legitimacy and corporate environmental communication*. Accounting, organizations & Society, 34(1),1-27.

Agle, Bradley; Donaldson, Thomas; Freeman, R. Edward; Jensen, Michael C. ; Ronald, K. Mitchell y. Wood, Donna J (2008) *Dialogue: Toward Superior Stakeholder Theory*. Business Ethics Quarterly: Vol 18, 153-191.

Albert, S.; Ashforth, B. y Dutton, Jane (2000). *Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges*. Academy of Management Review, Vol. 25 No. 1, 13-17.

Andrew, B. H.; Gul, F.A.; Guthrie, J.E. y Teoh, H.Y. (1989). *A Note on Corporate Social Disclosure Practices in Developing Countries: The case of Malaysia and Singapore*. British Accounting Review, 21(4): 371 - 6.

Ashford, B. E. y Gibbs, B. W. (1990). *The Double-Edge of Organizational Legitimation*. Organization Science, Vol. 1, No. 2, 177 – 194.

Bebbington, Anthony; Hinojosa, Leonith; Humphreys, Denise; Burneo, Maria Luisa y Warnaars, Ximena (2008). *Contention and Ambiguity: Mining and the Possibilities of Development*. Development and Change, Volume 39, 6, 887–914.

Berman, S. L.; Wicks, A. C.; Kotha, S. y Jones, T. M. (1999). *Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance*. Academy of Management Journal 42, 488–506.

Bhambri, A. y Sonnenfeld J. (1988). *Organizational Structure and Corporate Social Performance*. Academy of Management Journal 31 , 642—662

Blacconiere, Walter G y Patten, Dennis M. (1994). *Environmental disclosures, regulatory costs and changes in firm value*. Journal of Accounting and Economics, vol. 18, issue 3, 357-377

Brammer, S. y Pavelin, S. (2008). *Factors influencing the quality of corporate environmental disclosure*. Business Strategy and the Environment, 17(2), 120–136.

Boatright, John R. (1994). *Fiduciary Duties and the Shareholder-Management Relation*. Business Ethics Quarterly, Vol 4, 392-407

Bozzolan, S., Favotto, F. y Ricceri, F. (2003). *Italian annual intellectual capital disclosure: An empirical analysis*. Journal of Intellectual Capital, Vol. 4 No. 4, 543-58.

Brockhoff, K. (1979). *A note on external social reporting by German companies: A survey of 1973 company reports*. Accounting, Organizations and Society, 4(1-2), 77-85.

Brown, N. y C. Deegan, C. (1998). *The public disclosure of environmental performance information – a dual test of media agency setting theory and legitimacy theory*. Accounting and Business Research, Vol. 29 No. 1, 21-41.

Campbell, D., Craven, B. y Shrives, P. (2003). *Voluntary social reporting in three FTSE sectors: A comment on perception and legitimacy*. Accounting, Auditing and Accountability Journal, Vol 16 No 4, 558-81.

Campbell, D. y Beck, A. C. (2004). *Answering allegations: the use of the corporate website for restorative ethical and social disclosure*. Business Ethics: A European Review, 13(2/3), 100-116.

Capriotti, P. y Moreno, A. (2007). *Communicating corporate responsibility through corporate web sites in Spain*. Corporate Communications: An International Journal, 12(3), 221-237.

Carroll, A. B. (1979). *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance*. *Academy of Management Review*: 4, (4), 497-505.

Carroll, A. B. (1991). *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*. *Business Horizons*: 39-48.

Caulkin, S. y Black, M. (1994). *The new corporate crusade: A wider social and economic role is now expected of the corporate sector*. *Management Today*, October, 56–60.

Cerbioni, Fabrizio y Parbonetti, Antonio (2007). *Exploring the Effects of Corporate Governance on Intellectual Capital Disclosure: An Analysis of European Biotechnology Companies*. *European Accounting Review*.

Chaudhri, V. y Jian, W. (2007). *Communicating corporate social responsibility on the Internet: A case study of the top 100 information technology companies in India*. *Management Communication Quarterly*, 21(2), 232-247.

Cheng, E., y Courtenay, S. (2006). *Board Composition, Regulatory Regime and voluntary Disclosure*. *The International Journal of Accounting*, 41, 262-289.

Clarkson, M. B. (1995). *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*. *Academy of Management Review*: 92-117.

Clarkson, P.; Li, Y.; Richardson, G. y Vasivari, F. (2008). *Revising the relation between environmental performance and environmental disclosure: an empirical analysis*. *Accounting, Organizations, and Society* 33, 303-327.

Cooper, S. M. (2003). *Stakeholder communication and the Internet in UK electricity companies*. *Managerial Auditing Journal*, 18(3), 232-243.

Cowen, Scott S.; Linda B. Ferreri y Lee D. Parker (1987). *The impact of corporate characteristics on social responsibility disclosure: A typology and frequency-based analysis*. Accounting, Organizations and Society 12: 111–122.

Deegan, C. y Gordon, B. (1996). *A study of the environmental disclosure policies of Australian corporations*. Accounting and Business Research, Vol. 26 No. 3, 187-99.

Deegan, C. y Rankin, M. (1997). *The materiality of environmental information to users of annual reports*. Accounting, Auditing and Accountability Journal, Vol. 10, No.4, 562-583.

Deegan, C.; Rankin, M. y Voght, P. (2000). *Firms' Disclosure Reactions to Major Social Incidents: Australian Evidence*. Accounting Forum, Vol. 24, No. 1, 101 - 130.

Deegan, C.; Rankin, M. y Tobin, J. (2002). *An Examination of the Corporate Social and Environmental Disclosures of BHP from 1983-1997: A Test of Legitimacy Theory*. Accounting, Auditing and Accountability Journal, Vol 15, No 3, 312-43.

Dierkes, M. y Preston, L.E. (1977). *Corporate reporting for the physical environment: a critical review and implementation proposal*. Accounting, organizations and society 2(1), 3–22.

DiMaggio, P. J. y W. W. Powell (1983). *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. American Sociological Review, vol.48, No. 2, 47-160.

Donaldson, T. y L. E. Preston (1995). *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications*. Academy of Management Review: 20 (1), 65-91.

Donaldson, T. (2008). *Two Stories*. Business Ethics Quarterly: 18 (2), 172-176.



Dowling, J. y Pfeffer, J. (1975). *Organizational legitimacy: social values and organization behavior*. Pacific Sociological Review, Vol. 18 No. 1, 122-136.

Downing, P. R. (1997). *Governing for stakeholders*. Corporate Board 18, 13–8.

El cronista (2014). *La RSE sin reglas claras*.

Elijido-Ten, E. (2004). *Determinants of environmental disclosure in a developing country: an application of stakeholder theory*. Paper presented to the Fourth Asia Pacific Interdisciplinary Research in Accounting Conference (APIRA), Singapore.

Epstein, Marc J. y Freedman, Martin (1994). *Social Disclosure and the Individual Investor*. Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 7, 94 – 109.

Esrock, S. y G. Leichty (1998). *Social responsibility & corporate web pages: Self-presentation or agenda setting?* Public Relations Review, 24 (3), 305-319.

Evan, W. M. y Freeman, R. E. (1988). *A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism*. En T. Beauchamp & N. Bowie (Eds.), Ethical theory and business: 75-93. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall

Fayers, Chris; Cocklin, Chris y Holmes, Doug (2000). Environmental consideration in the decisions of Australian investment professionals. Env. Assmt. Pol. Mgmt. 02, 173.

Fernández, José Luis (2007). *¿Por qué y cómo gestionar la ética organizativo-empresarial?* En Evolución conceptual y práctica de una gestión responsable, editado por Publicaciones de la Universidad Pontificia Comillas.

Fombrun, Charles J. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate*. The Academy of Management Executive Vol. 10, No. 1, 99-101.

Frederick, W. C. (1994). *The Maturing of Business-and-Society Thought*. Business and Society, Vol. 33 No. 2, 150-164.

Frederick, W. (2006). *Corporation, be good! The story of corporate social responsibility*. Indianapolis: Dog Ear Publishing.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. In Business and Public Policy.

Freeman, R. E. (1994). *The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions*. Business Ethics Quarterly: 409-421.

Freeman, R. E. (2008). *Ending the so called "Friedman-Freeman" Debate*. Business Ethics Quarterly :18, (2), 162-166.

Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.

Friedman, M. (1970). *The social responsibility of business is to increase its profits*. New York Times Magazine: 32-33, 122-124.

Frooman, J. (1997). *Socially irresponsible and illegal behavior and shareholder wealth*. Business and Society, Vol. 36, No. 3, 221-249.

Ghoshal, S. (2005). *Bad management theories are destroying good management practices*. Academy of Management Learning & Education, 4: 75–91.

Global Reporting Initiative (2009). *The Amsterdam Declaration on Transparency and Reporting*.

Global Reporting Initiative (2013). *G4 Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad*.

Goodsell C. T. (1983). *The case for bureaucracy: A public administration polemic*. Chatham, NJ: Chatham House Publishers.

Gray, R.; R. Kouhy y S. Lavers, S. (1995a). *Corporate Social and Environmental Reporting: A Review of the Literature and a Longitudinal Study of UK Disclosure*. Accounting, Auditing and Accountability, Vol. 8, No. 2, 47–77.

Gray, R. H.; Kouhy, R. and Lavers, S. (1995b). *Constructing a Research Database of Social and Environmental Reporting by UK Companies: A Methodological Note*. Accounting Auditing and Accountability Journal, 8(2), 78-101.

Gray, R.; Owen, D., y Adams, C. (1996). *Accounting and Accountability*. Londres: Prentice-Hall Europa.

Gray R.H.; Javad, Power, D. y Sinclair C. (2001). *Social and Environmental disclosure and corporate characteristics: A research note*. Journal of Business Finance and Accounting 28, 327-356.

Gray, R. (2002). *The Social Accounting Project and Accounting Organizations and Society: Privileging Engagement, Imagination, New Accountings and Pragmatism over Critique?* Accounting, Organizations and Society, Vol. 27, No. 7, 687–708.

Gul, F.A. y Leung, S. (2004). *Board leadership outside directors expertise and voluntary corporate disclosures*. Journal of accounting and public policy, 23, 5, 351-379.

Guthrie, J. y Parker, L.D. (1989). *Corporate social reporting: A rebuttal of legitimacy theory*. Accounting and Business Research, Vol 19 No 76, 343-52.

Guthrie, J. y Mathews, M.R. (1985). *Corporate social accounting in Australasia*. Research in corporate social performance and policy 7, 251–277.

Haniffa, R. M. y Cooke, T. E. (2005). *The impact of culture and governance on corporate social reporting*. Journal of Accounting and Public Policy, 24, 391-430.

Haniffa, R. M. y Amran, A. (2010). *Evidence on the Development of Sustainability Reporting: Case of a Developing Country Business Strategy and Environment*, Vol.20 No.3, 141-156.

Hearit, K. M. (1995). *Mistakes Were Made: Organizations, Apologia, and Crises of Social Legitimacy*. *Communication Studies*, Vol. 46, No. 1-2, 1 - 17.

Hess, D., Rogovsky, N. y Dunfee, T.W. (2002). *The next wave of corporate community investment: Corporate social initiatives*. *California Management Review*, 44, 110–125.

Hess, David (2008). *The Three Pillars of Corporate Social Reporting as New Governance Regulation: Disclosure, Dialogue, and Development*. *Business Ethics Quarterly* : 18, 447- 482.

Hybels, R. C. (1995). *On Legitimacy, Legitimation, and Organizations: A Critical Review and Integrative Theoretical Model*. *Academy of Management Journal*, Special Issue: Best Papers Proceedings, 1995, pp. 241 - 245.

Ilsenmann, R y Kim, K. (2006). *Interactive sustainability reporting. Developing clear target group tailoring and stimulating stakeholder dialogue. Sustainability accounting and reporting*. Schaltegger, S. et al. (Eds.). Berlin: Springer, 533-555.

Islam, M. A. y Deegan, C. (2008). *Motivations for an Organization within a Developing Country to Report Social Responsibility Information: Evidence from Bangladesh*. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 21 (6): 850–74.

Islam, M.A. (2009). *Social and Environmental Reporting Practices of Organizations Operating in, or Sourcing Products from, a Developing Country: Evidence from Bangladesh*. Unpublished PhD thesis, RMIT University, Melbourne

Jensen, M. C. (2001). *Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function*. Journal of Applied Corporate Finance, Vol. 14 No. 3, 8-21.

Johnston, R.J. (1979). *Geography & Geographers*. New York, Oxford University Press, Inc.

Jones, Thomas M. y Wicks, Andrew C. (1999). *Convergent Stakeholder Theory*. Academy management review.

Kliksberg, Bernardo (2014). *El desafío es capitalizar la sed ética de los jóvenes*. Tercer sector (N° 99) 20 años de política sociales: 18 y 19.

Kliksberg, Bernardo (2009). *Una agenda renovada de responsabilidad empresarial para América Latina en la era de la crisis*. RSE y trabajo decente en la Argentina: contexto, desafíos y oportunidades.

KPMG (2008). *International Survey of Corporate Responsibility Reporting*.

KPMG (2013) *The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting*.

Kotter, J. P., y J. L. Heskett (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free press.

Letza, Steve; Sun, Xiuping y Kirkbride, James (2004). *Shareholding Versus Stakeholding: a critical review of corporate governance*. Corporate governance an international review.

Lindblom, C.K. (1994). *The implications of organizational legitimacy for corporate social performance and disclosure*. Paper presented at the Critical Perspectives on Accounting Conference, New York.

Liu, X. y Anbumozhi, V. (2009). *Determinant factors of corporate environmental information disclosure: an empirical study of Chinese listed companies*. Journal of Cleaner Production, 17(6), 593–600.

Maignan, I. y Ralston, D. A. (2002). *Corporate Social Responsibility in Europe and the U.S.: Insights from Businesses*. Journal of International Business Studies, 33(3), 497-514.

Margolis J.D. y Walsh J.P. (2001). *People and Profits: The Search for a Link between a Company's Social and Financial Performance*. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.

Margolis J.D. y Walsh, James (2003). *Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business*. Admin. Sci. Quart. 48:268–305

Marlin, A. y Marlin, J. (2003). *A brief history of social reporting*. Business Respect: 51.

Mathews, M.R. (1993). *Socially Responsible Accounting*. Chapman and Hall, London.

McElroy, K. y J.J. Siegfried (1982). *The effect of firm size on corporate philanthropy*. Working Paper No. 82-W02. Vanderbilt University.

McGuire, J. B.; Sundgre, A. y Schneeweis, T. (1988). *Corporate social responsibility and firm financial Performance*. Academy of management journal, 31 (4), 854-72.

McMurtrie, Tony (2005). *Factors influencing the publication of social performance information: an Australian case study*. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Volume 12, Issue 3, 129–143.

Mellahi, K. y Wood, G. (2003). *The Ethical Business: Challenges and controversies*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Meyer, J. W. y Rowan, B. (1977). *Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony*. American Journal of Sociology, vol.83, no.2, 340-363.

Meznar, M.; Night, D. y Kwok, C. (1994). *Effect of announcements of withdrawal from South Africa on stockholder wealth*. Academy of Management Journal, 37(6), 1636-1648.

Miles, R. (1987). *Managing the Corporate Social Environment: A Grounded Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Mitchell, R. K.; Agle, Bradley R. y Wood, Donna J (1997). *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the principle of Who and What Really Counts*. Academy of Management Review (1997): 22 (4), 853-886.

Mitnick, B. (1981). *The strategic use of regulation-and deregulation*. Business Horizons, Vol. 24, No 2, 71-83.

Mizuchi, M. S. y Fein, L. C. (1999). *The social construction of organizational knowledge: A study of the users of coercive, mimetic, and normative isomorphism*. Administrative Science Quarterly, 44, 653 – 683.

Moerman, L. y Van Der Laan, S. (2005). *Social Reporting by the Tobacco Industry: All Smoke and Mirrors?* Accounting, Auditing and Accountability Journal, Vol. 18, No. 3, 374 – 389.

Moneva, M., Llena, F. (2000). *Environmental disclosures in the annual reports of large companies in Spain*. European Accounting Review, 9(1): 7–30

Moneva, J. M. (2007). *El marco de la información sobre responsabilidad social en las organizaciones*. Ekonomiaz 65: 285-317.

Ness, K. E. y Mirza, A. M. (1991). *Corporate Social Disclosure: A Note on the Test of Agency Theory*. The British Accounting Review, 23(3): 211-217.

Neu, D.; Warsame, H. y Pedwell, K. (1998). *Managing public impressions: environmental disclosures in annual reports*. Accounting, Organizations and Society, Vol 23, No. 3, 265-282.

O'Donovan, G. (2002). *Environmental Disclosures in the Annual Report: Extending the Applicability and Predictive Power of Legitimacy Theory*. Accounting, Auditing and Accountability Journal, Vol 15, No 3, 344-71.

Ogden, S. y Clarke, J. (2005). *Customer disclosures, impression management and the construction of legitimacy*. Accounting, Auditing & Accountability Journal, vol.18, no.3, 313-345.

Oliver, C (1991). *Strategic responses to institutional processes*. Academy of Management Review, vol.16, no.1, 45-179.

Orlitzky, M.; Schmidt, F. L. y Rynes, S. L. (2003). *Corporate social and financial performance: A meta-analysis*. Organization Studies, 24(3): 403-441.

Owen, Crystal L. y Scherer, Robert F. (1993). *Social responsibility and market share*. Review of Business 15.1, 11.

Patten, D. (2002). *The relation between environmental performance and environmental disclosure: a research note*. Accounting, Organizations, and Society 27, 763-773.

Perks, R.W. (1993). *Accounting & Society*. Chapman & Hall, London.

Preston, L.E. (1990). *Stakeholders management and corporate performance*. Journal of Behavioral Economic, 19, 4, 361-375.

Preston, L.E. y O'Bannon, D.P. (1997). *The corporate Social – Financial performance Relationship: A typology and Analysis*. Business and Society, 36 (4), 419.



PWC (2013). *3° Encuesta sobre Desarrollo Sostenible en el sector privado en Argentina*.

PWC (2014). *Reportes de sustentabilidad en una sociedad que avanza*.

Roberts, R.W. (1992). *Determinants of Corporate Social Responsibility Disclosure: An Application of Stakeholder Theory*. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 17, No. 6, 595 – 612.

Rowe, A. y Guthrie, J. (2010). *Chinese government's formal institutional influence on corporate environmental management*. *Public Management Review Journal* 12 (4): 511-529.

Rusconi, G. "Introduzione". En *Teoria degli Stakeholder*, editado por Franco Angeli pgs. 13-17, 2007.

Saint, D. K. (2005). *The Firm as a Nexus of Relationships: Toward a New Story of Corporate Purpose*. Unpublished doctoral dissertation, Benedictine University.

Scott, W. R. (1991). *Unpacking institutional arguments the new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press

Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Scott, W. R. (2001). *Institutions and organizations (2nd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Singh, D. R. y Ahuja, J.M. (1983). *Corporate social reporting in India*. *The International Journal of Accounting*, 18(2), 151-69.

Solomon, Aris y Lewis, Linda (2002). *Incentives and disincentives for corporate environmental disclosure*. *Business Strategy and the Environment*, Volume 11, 154–169.

Stanwick, Peter y Stanwick, Sarah (1998). *The relationship between corporate social performance and organizational size*. Journal of business ethics, 17, 2,95.

Stanwick, P.A. y Stanwick, S.D. (2006). *Environment and Sustainability Disclosures: A Global Perspective on Financial Performance*. In Allouche, J. (Ed.), Corporate Social Responsibility Volume 2: Performances and Stakeholders, Palgrave Macmillan, New York.

Suchman, M.C. (1995). *Managing legitimacy: strategic and institutional approaches*. Academy of Management Review, Vol. 20 No. 3, pp. 571-610.

Teoh, H.Y. y Thong, G. (1984). *Another Look at Corporate Social Responsibility and Reporting: An Empirical Study in a Developing Country*. Accounting, Organizations and Society, 9(2), 189- 206.

Tschopp, Daniel (2012). *Drivers of corporate social responsibility reporting: Case studies from three reporting companies*. International Journal of Business and Social Research, Volume -2, No.-2.

Uchetelle, L. (2007). *Encouraging more reality in economics*. New York Times.

Ullmann, A. A. (1985). *Data in search of a theory: a critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance of US firms*. Academy of Management Review, 10(3): 540-557.

Unerman, Jeffrey (2000). *Methodological issues - Reflections on quantification in corporate social reporting content analysis*. Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 13,667 – 681.

Van der Laan, Sandra (2009). *The Role of Theory in Explaining Motivation for Corporate Social Disclosures: Voluntary Disclosures vs 'Solicited' Disclosures*. Australasian accounting business and finance journal.

Waddock, Sandra A. y Graves, Samuel B. (1998). *The corporate social performance-financial*. Strategic Management Journal. Vol 18, 4, 303–319.

Wartick, S.L. y Cochran P.L. (1985). *The Evolution of the Corporate Social Performance Model*. *Academy of Management Review* 10, 758-769.

Wartick, S. L. y Wood, Donna J. (1998). *International Business & Society*. Blackwell.

Welch, M. y Jackson, P. R. (2007). *Rethinking internal communication: A stakeholder approach*. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177–198

Whyshall, Paul (2000). *Retailing and the Internet: a review of ethical issues*. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 28, 481 – 489.

Wilmshurst, T. D. y Frost, G. R. (2000). *Corporate Environmental Reporting: A Test of Legitimacy Theory*. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 13, No. 1, 10 – 26.

Wood, D. J. (1991). *Corporate Social Performance Revisited*. *Academy of Management Review*, Vol. 16 No. 4, 691-718.

Wood, D. J. y J. M. Lodgson (2002). *Business Citizenship: From Individuals to Organizations*. *Business Ethics Quarterly*, Ruffin Series, No. 3, 59–94.

Zimmerman, M. A. y Zeitz, G. J. (2002). *Beyond Survival: Achieving New Venture Growth by Building legitimacy*. *Academy of management*, 27(3), 414-432.

Zhou, Y. y Scholtens, B. (2008). *Stakeholder relations and financial performance*. *Sustainable Development*, 16 (3), 313-232.

## **10. Anexo**

### **10.1 GRI: Opción esencial y exhaustiva**

Contenidos básicos generales

## 1) Estrategia y análisis

**G4-1** Inclúyase una declaración del responsable principal de las decisiones de la organización (la persona que ocupe el cargo de director ejecutivo, presidente o similar) sobre la relevancia de la sostenibilidad para la organización y la estrategia de esta con miras a abordar dicha cuestión. En la declaración debe exponerse la visión general y la estrategia a corto, mediano y largo plazo, con especial atención a la gestión de los efectos económicos, ambientales y sociales significativos propiciados por la organización, o bien de los efectos que puedan asociarse a las actividades resultantes de su relación con otras entidades (por ejemplo, proveedores, personas u organizaciones de las comunidades locales). La declaración ha de reflejar:

- prioridades estratégicas y temas clave a corto y mediano plazo en relación con la sostenibilidad, tales como el cumplimiento de las normas internacionales y la relación de tales normas con la estrategia y el éxito a largo plazo de la organización;
- tendencias generales (por ejemplo, de índole macroeconómica o política) que afectan a la organización y repercuten en las prioridades sobre la sostenibilidad;
- sucesos, logros y fracasos más importantes a lo largo del periodo objeto de análisis;
- opinión sobre el desempeño en relación con los objetivos;
- previsión sobre los retos y objetivos más importantes para la organización en el próximo año y objetivos para los próximos tres o cinco años; y
- otros aspectos relacionados con el enfoque estratégico de la organización.

**G4-2** Describa los principales efectos, riesgos y oportunidades. La organización ha de facilitar dos descripciones breves de los principales efectos, riesgos y oportunidades. La primera descripción debe centrarse en los efectos de la organización en el ámbito de la sostenibilidad y en los grupos de interés, sin olvidar los derechos reconocidos por las leyes nacionales y las normas internacionales pertinentes. Deben tenerse en cuenta el rango de las expectativas y los intereses razonables de los grupos de interés de la organización. Este apartado debe contener:

- una descripción de los efectos económicos, ambientales y sociales significativos de la organización, vinculados a sus correspondientes retos y oportunidades. Entre otros, han de mencionarse la relación con los derechos de los grupos de interés reconocidos por las leyes nacionales y las expectativas en cuanto a las normas y regulaciones internacionales adoptadas;  
Una explicación del enfoque adoptado para priorizar tales retos y oportunidades;
- las principales conclusiones sobre los progresos al abordar estas cuestiones y sobre el desempeño en este sentido durante el periodo objeto de análisis. Debe incluirse una evaluación de las causas de un desempeño deficiente o mejor de lo previsto;
- una descripción de los procesos más importantes para abordar el desempeño y los cambios relevantes.

El segundo apartado debe contener:

- una descripción de los riesgos y las oportunidades que se derivan de las tendencias en materia de sostenibilidad más importantes para la organización;
- prioridad otorgada a los asuntos clave para la sostenibilidad, tales como los riesgos y las oportunidades en función de su relevancia para la estrategia, la posición competitiva y los factores cualitativos y, de ser posible, cuantitativos determinantes para el valor económico de la organización;
- un cuadro en el que se resuman: los objetivos, el desempeño en función de estos y las lecciones aprendidas en el periodo objeto de análisis; y los objetivos de cara al siguiente periodo y los objetivos a mediano plazo (entre tres y cinco años) relacionados con los riesgos y las oportunidades clave.
- una descripción breve de los mecanismos vigentes de gobierno corporativo con ánimo de gestionar tales riesgos y oportunidades, e identificación de otros riesgos y oportunidades relacionados.

## 2) Perfil de la organización

**G4-3** Nombre de la organización.

**G4-4** Marcas, productos y servicios más importantes de la organización.

**G4-5** Lugar donde se encuentra la sede de la organización.

**G4-6** Indique en cuántos países opera la organización y nombre aquellos países donde la organización lleva a cabo operaciones significativas o que tienen una relevancia específica para los asuntos de sostenibilidad objeto de la memoria.

**G4-7** Naturaleza del régimen de propiedad y su forma jurídica.

**G4-8** Indique a qué mercados se sirve (con desglose geográfico, por sectores y tipos de clientes y destinatarios).

**G4-9** Determine la escala de la organización, indicando: número de empleados; número de operaciones; ventas netas (para las organizaciones del sector privado) o ingresos netos (para las organizaciones del sector público); capitalización, desglosada en términos de deuda y patrimonio (para las organizaciones del sector privado); y cantidad de productos o servicios que se ofrecen.

**G4-10** Indicar:

- a. Número de empleados por contrato laboral y sexo.
- b. Número de empleados fijos por tipo de contrato y sexo
- c. Tamaño de la plantilla por empleados, trabajadores contratados y sexo.
- d. Tamaño de la plantilla por región y sexo.
- e. Indique si una parte sustancial del trabajo de la organización lo desempeñan trabajadores por cuenta propia reconocidos jurídicamente, o bien personas que no son empleados ni trabajadores contratados, tales como los empleados y los empleados subcontratados por los contratistas.
- f. Comunique todo cambio significativo en el número de trabajadores (por ejemplo, las contrataciones estacionales en la temporada turística o en el sector agrícola).

**G4-11** Porcentaje de empleados cubiertos por convenios colectivos.

**G4-12** Describa la cadena de suministro de la organización.

**G4-13** Comunique todo cambio significativo que haya tenido lugar durante el periodo objeto de análisis en el tamaño, la estructura, la propiedad accionarial o la cadena de suministro de la organización; por ejemplo:

- cambios en la ubicación de los centros, o en los propios centros, tales como la inauguración, el cierre o la ampliación de instalaciones;

- cambios en la estructura del capital social y otras operaciones de formación, mantenimiento y alteración de capital (para las organizaciones del sector privado); y
- cambios en la ubicación de los proveedores, la estructura de la cadena de suministro o la relación con los proveedores, en aspectos como la selección o la finalización de un contrato.

**G4-14** Indique cómo aborda la organización, si procede, el principio de precaución.

**G4-15** Elabore una lista de las cartas, los principios u otras iniciativas externas de carácter económico, ambiental y social que la organización suscribe o ha adoptado.

**G4-16** Elabore una lista de las asociaciones (por ejemplo, las asociaciones industriales) y las organizaciones de promoción nacional o internacional a las que la organización pertenece y en las cuales: ostente un cargo en el órgano de gobierno; participe en proyectos o comités; realice una aportación de fondos notable, además de las cuotas de membresía obligatorias; considere que ser miembro es una decisión estratégica. Esta lista incumbe fundamentalmente a las membresías de titularidad de la organización.

### **3) Aspectos materiales y Cobertura**

**G4-17** Elabore una lista de las entidades que figuran en los estados financieros consolidados de la organización y otros documentos equivalentes.

b. Señale si alguna de las entidades que figuran en los estados financieros consolidados de la organización y otros documentos equivalentes no figuran en la memoria. La organización puede aportar este Contenido básico mediante una referencia a la información publicada y disponible en los estados financieros consolidados u otros documentos equivalentes.

**G4-18** Describa el proceso que se ha seguido para determinar el contenido de la memoria y la cobertura de cada Aspecto. b. Explique cómo ha aplicado la organización los Principios de elaboración de memorias para determinar el Contenido de la memoria.

**G4-19** Elabore una lista de los Aspectos materiales que se identificaron durante el proceso de definición del contenido de la memoria.

**G4-20** Indique la cobertura dentro de la organización de cada Aspecto material. Hágalo de la siguiente manera:

Indique si el Aspecto es material dentro de la organización.

Si el Aspecto no es material para todas las entidades de la organización (tal como se describen en el apartado G4-17), elija uno de los siguientes enfoques y facilite: una lista de las entidades o los grupos de entidades incluidas en el apartado G4-17 que no consideran material el Aspecto en cuestión; o una lista de las entidades o los grupos de entidades incluidas en el apartado G4-17 que sí consideran material el Aspecto en cuestión.

**G4-21** Indique la Cobertura fuera de la organización de cada Aspecto material. Hágalo de la siguiente manera:

Indique si el Aspecto es material fuera de la organización.

Si el Aspecto es material fuera de la organización, señale qué entidades, grupos de entidades o elementos lo consideran así. Describa también los lugares donde el Aspecto en cuestión es materiales para las entidades.

Indique cualquier limitación concreta que afecte a la Cobertura de cada Aspecto fuera de la organización.

**G4-22** Describa las consecuencias de las reformulaciones de la información facilitada en memorias anteriores y sus causas.

**G4-23** Señale todo cambio significativo en el Alcance y la Cobertura de cada Aspecto con respecto a memorias anteriores.

#### 4) Participación de los grupos de interés

**G4-24** Elabore una lista de los grupos de interés vinculados a la organización.

**G4-25** Indique en qué se basa la elección de los grupos de interés con los que se trabaja.

**G4-26** Describa el enfoque de la organización sobre la participación de los grupos de interés, incluida la frecuencia con que se colabora con los distintos tipos y grupos de partes interesadas, o señale si la participación de un grupo se realizó específicamente en el proceso de elaboración de la memoria.

**G4-27** Señale qué cuestiones y problemas clave han surgido a raíz de la participación de los grupos de interés y describa la evaluación hecha por la organización, entre otros aspectos mediante su memoria. Especifique qué grupos de interés plantearon cada uno de los temas y problemas clave.

#### 5) Perfil de la memoria



**G4-28** Periodo objeto de la memoria (por ejemplo, año fiscal o año calendario).

**G4-29** Fecha de la última memoria (si procede).

**G4-30** Ciclo de presentación de memorias (anual, bienal, etc.).

**G4-31** Facilite un punto de contacto para solventar las dudas que puedan surgir en relación con el contenido de la memoria.

**G4-32** Indique qué opción «de conformidad» con la Guía ha elegido la organización. b. Facilite el Índice de GRI de la opción elegida (véanse los cuadros a continuación). c. Facilite la referencia al informe de Verificación externa si la memoria se ha sometido a tal verificación. GRI recomienda la verificación externa, aunque no es obligatoria para que la memoria sea «de conformidad» con la Guía.

**G4-33** a. Describa la política y las prácticas vigentes de la organización con respecto a la verificación externa de la memoria. b. Si no se mencionan en el informe de verificación adjunto a la memoria de sostenibilidad, indique el alcance y el fundamento de la verificación externa. c. Describa la relación entre la organización y los proveedores de la verificación. d. Señale si el órgano superior de gobierno o la alta dirección han sido partícipes de la solicitud de verificación externa para la memoria de sostenibilidad de la organización.

## 6) Gobierno

Estos Contenidos básicos aportan una visión de conjunto de: la estructura de gobierno y su composición; el papel del órgano superior de gobierno a la hora de establecer los propósitos, los valores y la estrategia de la organización; la evaluación de las competencias y el desempeño del órgano superior de gobierno; las funciones del órgano superior de gobierno en el ámbito de la gestión del riesgo; las funciones del órgano superior de gobierno en la elaboración de memorias de sostenibilidad; las funciones del órgano superior de gobierno en la evaluación del desempeño económico, ambiental y social; y la retribución y los incentivos.

**G4-34** a. Describa la estructura de gobierno de la organización, sin olvidar los comités del órgano superior de gobierno. Indique qué comités son responsables de la toma de decisiones sobre cuestiones económicas, ambientales y sociales.

**G4-35** a. Describa el proceso mediante el cual el órgano superior de gobierno delega su autoridad a la alta dirección y a determinados empleados en cuestiones de índole económica, ambiental y social.

**G4-36** a. Indique si existen en la organización cargos ejecutivos o con responsabilidad en cuestiones económicas, ambientales y sociales, y si sus titulares rinden cuentas directamente ante el órgano superior de gobierno

**G4-37** Describa los procesos de consulta entre los grupos de interés y el órgano superior de gobierno con respecto a cuestiones económicas, ambientales y sociales. Si se delega dicha consulta, señale a quién y describa los procesos de intercambio de información con el órgano superior de gobierno

**G4-38** a. Describa la composición del órgano superior de gobierno y de sus comités: ejecutivos y no ejecutivos; independencia; antigüedad en el ejercicio en el órgano de gobierno; número de otros puestos y actividades significativos, y naturaleza de tales actividades; sexo; miembros de grupos sociales con representación insuficiente; competencias relacionadas con los efectos económicos, ambientales y sociales; y representación de grupos de interés.

**G4-39** a. Indique si la persona que preside el órgano superior de gobierno ocupa también un puesto ejecutivo. De ser así, describa sus funciones ejecutivas y las razones de esta disposición.

**G4-40** a. Describa los procesos de nombramiento y selección del órgano superior de gobierno y sus comités, así como los criterios en los que se basa el nombramiento y la selección de los miembros del primero; entre otros:

Si se tiene en cuenta la diversidad, y de qué modo;

Si se tiene en cuenta la independencia, y de qué modo;

Si se tienen en cuenta, y de qué modo, los conocimientos especializados y la experiencia en los ámbitos económico, ambiental y social; y

Si están involucrados los grupos de interés (entre ellos, los accionistas), y de qué modo.

**G4-41** Véase la referencia 74. a. Describa los procesos mediante los cuales el órgano superior de gobierno previene y gestiona posibles conflictos de intereses. Indique si los conflictos de intereses se comunican a los grupos de interés; entre otros, como mínimo:

- membresía de distintas juntas;
- tenencia de acciones de proveedores y otros grupos de interés;

- existencia de un accionista de control; e
- información a revelar sobre partes relacionadas.

**G4-42** a. Describa las funciones del órgano superior de gobierno y de la alta dirección en el desarrollo, la aprobación y la actualización del propósito, los valores o las declaraciones de misión, las estrategias, las políticas y los objetivos relativos a los impactos económico, ambiental y social de la organización.

**G4-43** Señale qué medidas se han adoptado para desarrollar y mejorar el conocimiento colectivo del órgano superior de gobierno con relación a los asuntos económicos, ambientales y sociales.

**G4-44** Describa los procesos de evaluación del desempeño del órgano superior de gobierno en relación con el gobierno de los asuntos económicos, ambientales y sociales. Indique si la evaluación es independiente y con qué frecuencia se lleva a cabo. Indique si se trata de una autoevaluación. b. Describa las medidas adoptadas como consecuencia de la evaluación del desempeño del órgano superior de gobierno en relación con la dirección de los asuntos económicos, ambientales y sociales; entre otros aspectos, indique como mínimo si ha habido cambios en los miembros o en las prácticas organizativas.

**G4-45** Describa la función del órgano superior de gobierno en la identificación y gestión de los impactos, los riesgos y las oportunidades de carácter económico, ambiental y social. Señale también cuál es el papel del órgano superior de gobierno en la aplicación de los procesos de diligencia debida. b. Indique si se efectúan consultas a los grupos de interés para utilizar en el trabajo del órgano superior de gobierno en la identificación y gestión de los impactos, los riesgos y las oportunidades de carácter económico, ambiental y social.

**G4-46** Describa la función del órgano superior de gobierno en el análisis de la eficacia de los procesos de gestión del riesgo de la organización en lo referente a los asuntos económicos, ambientales y sociales.

**G4-47** Indique con qué frecuencia analiza el órgano superior de gobierno los impactos, los riesgos y las oportunidades de índole económica, ambiental y social.

**G4-48** Indique cuál es el comité o el cargo de mayor importancia que revisa y aprueba la memoria de sostenibilidad de la organización y se asegura de que todos los Aspectos materiales queden reflejados.

**G4-49** Describa el proceso para transmitir las preocupaciones importantes al órgano superior de gobierno.

**G4-50** Señale la naturaleza y el número de preocupaciones importantes que se transmitieron al órgano superior de gobierno; describa asimismo los mecanismos que se emplearon para abordarlas y evaluarlas.

**G4-51** a. Describa las políticas de remuneración para el órgano superior de gobierno y la alta dirección, de acuerdo con los siguientes tipos de retribución: retribución fija y retribución variable: retribución basada en el rendimiento; retribución en acciones; primas; y acciones de dividendo diferido o acciones transferidas; bonos o incentivos a la contratación; indemnizaciones por despido; reembolsos; y pensiones de jubilación, teniendo en cuenta la diferencia entre los regímenes de prestaciones y los tipos de retribución del órgano superior de gobierno, la alta dirección y todos los demás empleados.

b. Relacione los criterios relativos al desempeño que afectan a la política retributiva con los objetivos económicos, ambientales y sociales del órgano superior de gobierno y la alta dirección.

**G4-52** Describa los procesos mediante los cuales se determina la remuneración. Indique si se recurre a consultores para determinar la remuneración y si estos son independientes de la dirección. Señale cualquier otro tipo de relación que dichos consultores en materia de retribución puedan tener con la organización.

**G4-53** Explique cómo se solicita y se tiene en cuenta la opinión de los grupos de interés en lo que respecta a la retribución, incluyendo, si procede, los resultados de las votaciones sobre políticas y propuestas relacionadas con esta cuestión.

**G4-54** Calcule la relación entre la retribución total anual de la persona mejor pagada de la organización en cada país donde se lleven a cabo operaciones significativas con la retribución total anual media de toda la plantilla (sin contar a la persona mejor pagada) del país correspondiente.

**G4-55** Calcule la relación entre el incremento porcentual de la retribución total anual de la persona mejor pagada de la organización en cada país donde se lleven a cabo operaciones significativas con el incremento porcentual de la

retribución total anual media de toda la plantilla (sin contar a la persona mejor pagada) del país correspondiente.

#### 7) Ética e integridad

Estos Contenidos básicos aportan una visión de conjunto de: los valores, principios, estándares y normas de la organización; sus mecanismos internos y externos de asesoramiento en pro de una conducta ética y lícita; y sus mecanismos internos y externos de denuncia de conductas poco éticas o ilícitas y de asuntos relativos a la integridad.

**G4-56** Describa los valores, principios, estándares y normas de la organización, tales como códigos de conducta o códigos éticos.

**G4-57** Describa los mecanismos internos y externos de asesoramiento en pro de una conducta ética y lícita, y para consultar los asuntos relacionados con la integridad de la organización, tales como líneas telefónicas de ayuda o asesoramiento.

**G4-58** Describa los mecanismos internos y externos de denuncia de conductas poco éticas o ilícitas y de asuntos relativos a la integridad de la organización, tales como la notificación escalonada a los mandos directivos, los mecanismos de denuncia de irregularidades o las líneas telefónicas de ayuda.

Las diferencias entre un tipo de reporte del tipo esencial y uno exhaustivo pueden observarse en los cuadros a continuación que muestran los requisitos solicitados a cada uno los cuales fueron elaborados en base al GRI (Ver Anexo para el detalle de cada elemento).

En el primer cuadro figuran los Contenidos básicos generales para las opciones Esencial y Exhaustiva. En la primera columna se encuentra el nombre de las secciones a las que corresponden los Contenidos básicos generales y en las restantes columnas se ve cuáles aplican a la modalidad esencial y cuáles a la exhaustiva.

En el segundo cuadro figuran los Contenidos específicos para las opciones Esencial y Exhaustiva. Los Contenidos básicos que se deben incluir se conocen una vez que la organización determina cuáles son los Aspectos materiales. Independientemente de la opción elegida, solo se deben divulgar los Contenidos básicos específicos que guarden relación con los Aspectos materiales.

<b>Contenidos básicos generales</b>	<b>De conformidad Esencial</b>	<b>De conformidad Exhaustiva</b>
<b>Estrategia y análisis</b>	G4-1	G4-1, G4-2
<b>Perfil de la organización</b>	G4-3 a G4-16	G4-3 a G4-16
<b>Aspectos materiales y Cobertura</b>	G4-17 a G4-23	G4-17 a G4-23
<b>Participación de los grupos de interés</b>	G4-24 a G4-27	G4-24 a G4-27
<b>Perfil de la memoria</b>	G4-28 a G4-33	G4-28 a G4-33
<b>Gobierno</b>	G4-34	G4-34 G4-35 a G4-55(*)
<b>Ética e integridad</b>	G4-56	G4-56 G4-57 a G4-58(*)
<b>Contenidos básicos generales Sectoriales</b>	Obligatorios si se dispone de datos del sector en el que trabaja la organización (*)	Obligatorios si se dispone de datos del sector en el que trabaja la organización (*)

<b>Contenidos básicos específicos</b>	<b>De conformidad Esencial</b>	<b>De conformidad Exhaustiva</b>
<b>Información general sobre el enfoque de gestión</b>	Solo para los Aspectos materiales (*)	Solo para los Aspectos materiales (*)
<b>Indicadores</b>	Como mínimo un Indicador relacionado con cada Aspecto material (*)	Todos los Indicadores relacionados con cada Aspecto material (*)
<b>Contenidos básicos específicos</b>	Obligatorios si se dispone de datos	Obligatorios si se dispone de datos
<b>Sectoriales</b>	Materiales del sector en el que trabaja la organización (*)	Materiales del sector en el que trabaja la organización (*)

La omisión de los Contenidos básicos marcados con un asterisco (\*) puede estar justificada en casos excepcionales indicando cuales son los motivos de ello. En todo caso, la organización ha de ser consciente de que la omisión de

un número elevado de Contenidos básicos puede impedirle argumentar que su memoria de sostenibilidad se ha elaborado «de conformidad» con las opciones Esencial o Exhaustiva de esta Guía.

## **10.2 Principios del Pacto mundial**

### Principios

1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia.
2. Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los derechos humanos.
3. Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
4. Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
5. Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.
6. Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.
7. Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.
8. Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
9. Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno.

Una empresa que se ha adherido al Pacto Mundial deberá:

- ✓ Integrar los cambios necesarios en las operaciones, de tal manera que el Pacto Mundial y sus principios sean parte

de la gestión, la estrategia, la cultura y el día a día de la actividad empresarial.

- ✓ Publicar en el informe anual o reporte corporativo (por ejemplo el reporte de sustentabilidad), una descripción de las acciones que se realizan para implementar y apoyar el Pacto Mundial y sus principios (Comunicación sobre el Progreso- CoP)
- ✓ Apoyar públicamente el Pacto Mundial y sus principios, por ejemplo a través de comunicados de prensa, discursos, entre otros.