

## **El reto de la acreditación progresiva. Aplicación a herramientas de Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa**

**Alicia Durán Heras, Alfonso Durán Heras, Esmeralda Giraldo Casado**

Área de Ingeniería de Organización. E. Politécnica. Univ. Carlos III de Madrid. Avda Universidad, 30. 28911 Leganés (Madrid). alicia.duran@uc3m.es, alfonso.duran@uc3m.es, esmeralda.giraldo@uc3m.es

### **Resumen**

*La implantación y acreditación escalonada, progresiva, es altamente valorada por las empresas y organizaciones que se han propuesto adoptar Sistemas de Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). El seguimiento de un modelo de implantación real proporciona información de interés sobre las variables a tener en cuenta y la superación de las dificultades.*

**Palabras clave:** Responsabilidad Social Corporativa (RSC), implantación progresiva, acreditación progresiva, herramientas de gestión, memorias de sostenibilidad.

### **1. Acreditación progresiva**

La implantación y acreditación escalonada, progresiva, es altamente valorada por las empresas y organizaciones que se han propuesto adoptar Sistemas de Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Se plantea como un proceso acumulativo, que permita mantener un objetivo a medio plazo, siguiendo un plan de actuación para ir avanzando en la realización de las sucesivas fases.

En los numerosos foros que se han creado para promocionar estrategias y actuaciones de RSC se destaca la necesidad de contar con elementos de verificación, para garantizar la veracidad de lo que las organizaciones comunican o publicitan. Dado que las políticas de RSC tienden a producir un incremento de valor de los recursos intangibles de las empresas (marca y reputación), deben contar con mecanismos eficientes de contraste y comprobación aceptados por las organizaciones representativas.

El objetivo del trabajo que se está realizando, y del que se presenta un avance, es analizar y comparar las posibilidades y aplicabilidad de las distintas soluciones de implantación progresiva, metodologías, dificultades a superar y consecuencias. Para ello, se parte y se tienen en cuenta las experiencias anteriores en los sistemas ya clásicos de calidad, medio ambiente y excelencia, y en las variantes, particularidades y nuevas contribuciones de los sistemas aparecidos en torno a la RSC y el Desarrollo Sostenible.

### **2. Utilidad de la implantación progresiva**

Desde el año 2002 el equipo realizador del análisis se ha incorporado a grupos de trabajo formados por redes de organizaciones que buscan soluciones operativas para la implantación de Sistemas de Gestión de la RSC, así como para la coordinación con los grupos de interés. Actualmente el equipo está colaborando en los foros del Pacto Mundial de las Naciones

Unidas, AENOR y Observatorio de la RSC. Así mismo está analizando la sistemática de diseño e implantación de los informes de sostenibilidad del Global Reporting Initiative (GRI).

La implantación progresiva de los Sistemas de Gestión de la RSC se contempla como solución, como salida posible a situaciones anteriores de conflicto y bloqueo, que han mantenido paralizadas las negociaciones entre las diferentes organizaciones en alguno de los foros mencionados. Así mismo, y con carácter general, el planteamiento del avance progresivo es clarificador para las relaciones entre las partes interesadas. Supone un reto la aceptación de que el todo puede subdividirse en partes, que hay un camino a recorrer formado por una serie de fases, que cada fase supone un esfuerzo y un coste, y que son posibles los reconocimientos parciales.

Los responsables de la implantación de la RSC en una empresa, están muy interesados en los reconocimientos parciales como medio clarificador, ante sí mismos y ante la alta dirección, lo que facilitaría su labor y aumentaría las probabilidades de continuidad del plan. Sin embargo, cuestiones importantes a perfilar son los mínimos a cubrir en cada fase, la velocidad en la realización de cada fase y el tipo de reconocimiento posible y condiciones para su utilización.

En general, las soluciones de tipo progresivo son muy apropiadas para las estrategias de cooperación, con múltiples partícipes, en las que cada uno realiza una aportación diferente, y se precisa ir ganando paulatinamente la confianza entre partícipes, así como ponderar el valor/coste que cada uno de ellos obtiene/entrega en la alianza. Además, cuando el campo de actuación es novedoso y/o su ámbito desconocido, es recomendable la prudencia de la realización paulatina. Los dos factores anteriores se suman en el ámbito de la RSC, puesto que el campo es novedoso y los partícipes son múltiples, por lo que la implantación progresiva es muy apropiada.

### **3. Alternativas en estudio para la implantación progresiva**

En este estudio se analizan varias alternativas básicas de implantación progresiva:

- Alcance parcial, el estándar se aplica sucesivamente a diversas partes de la organización
- Asunción sucesiva de los principios o requisitos y evaluación del grado de cumplimiento. Los niveles de cumplimiento son el económico, el legal, el compromiso ético y por último el discrecional o filantrópico.

Estas dos alternativas básicas de progresión pueden combinarse en soluciones mixtas. Las dos sistemáticas han sido aplicadas, respectivamente, por los sistemas de estandarización de calidad y medio ambiente de ISO (con sucesivas certificaciones parciales) y por los sistemas de excelencia en la gestión (con autoevaluaciones iniciales y evaluación externa, como en el caso del EFQM).

El alcance parcial puede aplicarse según distintos criterios:

- a) diferenciación estructural por unidades organizativas (departamentos, unidades de negocio, filiales de un grupo, centros de trabajo)
- b) por procesos de actividad
- c) por grupos de interés afectados

Una forma simple de cuantificar los avances, consiste en enumerar las herramientas ya desarrolladas que se precisan para la implantación del Sistema de Gestión completo,

previamente conocido y aceptado. Por ejemplo, Política aprobada por el Consejo de Administración, Creación del órgano en la estructura responsable del Proceso...

Algunas evaluaciones incluyen no sólo las realizaciones, sino que también confieren una cierta valoración a las previsiones de realización. Esta sistemática refuerza el compromiso de la organización hacia el avance progresivo, pero puede tener el riesgo de sobrevalorar. Este criterio se ha aplicado (entre otros) en la encuesta dirigida a las organizaciones que han formalizado su ingreso en el Pacto Mundial, sección española.

Algunos autores (Carroll 1979; Joyner y Payne 2002) proponen, además, otra dimensión o eje de la evaluación de las estrategias y políticas de RSC: la filosofía o actitud adoptada, graduada entre proactiva y reactiva. Sin embargo, hemos observado que si esta categorización se pretende medir en grados o niveles, puede tener dificultades en la objetividad de su aplicación.

#### **4. Implantación, evaluación y acreditación progresiva de la RSC: las fases de un modelo de implantación**

Se ha seguido como guía el Modelo de Implantación Progresiva de RSC (en adelante PIM) diseñado y aplicado por Telefónica S.A. Este modelo lo ha utilizado la empresa para presentar su estrategia de RSC, y ha servido para su promoción tanto en el interior como en el exterior de la compañía. No pretendemos en absoluto transmitir ni siquiera un resumen de las acciones llevadas a cabo por la empresa en cada fase, sino resaltar algunos hechos que se consideran representativos y de interés para nuestro análisis. Los comentarios que se aportan son de aplicación general y no se refieren a la empresa Telefónica en concreto, sino derivados del conjunto de nuestras investigaciones. La elección del modelo se basa en que el Grupo Telefónica es uno de los que con mayor rigor está diseñando su sistema de gestión de la RSC, y por tanto es representativo de las fases progresivas que se requieren en una gran organización. Y por tanto, un buen caso para observar las variables de diseño y problemáticas a superar, que son nuestro objetivo. El modelo MIP (Tabla 1.) es similar al diseñado para otros sistemas de gestión, es un modelo circular, de retroalimentación, a modo de círculo de Deming ó PDCA si bien, ajustado a los intereses específicos del sistema RSC.

**Tabla 1.** Modelo de Implantación Progresiva RSC (MIP) de Telefónica : Fases

1.	Fase previa en la que se requiere el compromiso de la alta dirección
2.	F. Diagnóstico Interno
3.	F. Implantación
4.	F. Medición de resultados
5.	F. Comunicación
6.	F. Verificación
7.	F. Mejora y Excelencia

##### **4.1. Fase previa en la que se requiere el compromiso de la alta dirección**

Para hacer más público ese compromiso, en el Informe Anual de Responsabilidad Corporativa 2003 se incluye una carta del Presidente, en la que presenta la información. En su mensaje al lector, indica que la visión de la empresa se dirige a ser “*su operadora de confianza*”, y que la única manera de acceder a esa confianza es cumplir los compromisos adquiridos, y mantener una actitud de proximidad en la comprensión de necesidades y expectativas de los clientes, accionistas, empleados, proveedores o sencillamente ciudadanos.

**Comentarios F.1.** El enfoque RSC para ser eficaz debe ser promovido como valor y estrategia desde la alta dirección, y contar con un plan que permita ir aplicándolo en todas las actividades de la empresa.

Este impulso desde la alta dirección debe incluir la dotación de los recursos necesarios, y dado que tendrá que competir con otros objetivos, la prelación adecuada entre objetivos para la adjudicación de los recursos. Como ejemplo de conflicto entre dos estrategias adoptadas por la empresa, puede citarse el frecuente conflicto de interés entre las condiciones comerciales exigidas a los proveedores de maquilas textiles (coste bajo y rapidez de entrega) y su respeto a los derechos laborales. En el informe de Intermon-Oxfam *El Reto de la Moda. Hacia una estrategia empresarial coherente con la Responsabilidad Social Corporativa*, publicado en 2004, se hacen patentes estas tensiones. Las soluciones en algún caso son de planificación de la producción, o incluso de composición del conjunto de productos (mayor proporción de moda caballero, que tiene menor exigencia de cambios) o bien de contratación por períodos más largos, o de alianzas tipo joint-venture.

El nivel dentro de la estructura organizativa que ocupen los directivos responsables de cada proceso, es un factor importante para dirimir los conflictos, pero en último caso, será la alta dirección la que tendrá que decidir entre estrategias, si es que no se han encontrado soluciones operativas. La estructura organizativa formal creada para la gestión de la RSC suele estar en las grandes compañías a nivel de Subdirección General o Dirección Corporativa. En cuanto a la estructura informal, su cercanía a la presidencia y su mandato como ejecutores de una determinada estrategia eleva en la *praxis* su nivel ejecutorio. Sin embargo, el nivel indicado se refiere sólo a las pocas empresas que han apostado fuertemente por la RSC; en muchas de las grandes, y en la totalidad de las pequeñas empresas, las funciones son compartidas. Es frecuente escuchar a los responsables de RSC, que su labor más ardua comienza por la labor de convencimiento interno al resto de la estructura, tanto de la asunción de responsabilidades como de la dedicación de esfuerzo y recursos. Este tipo de dificultad es similar a la de los sistemas de gestión más cercanos como los de calidad o medio ambiente.

El diseño del sistema de incentivos para directivos y empleados tiene que dibujar una función de utilidad coherente con los objetivos de la empresa. Los incentivos pueden provocar efectos secundarios no previstos, y que afecten grandemente al equilibrio interno de la empresa o de la empresa en el mercado. Así por ejemplo, las opciones sobre acciones, que trataban de disminuir el problema de Agencia, uniendo la retribución del directivo al valor alcanzado por las acciones, fueron una de las causas del incremento de fraudes contables en las grandes empresas cotizadas de finales de los 90. Este tipo de actuaciones generó la pérdida de reputación de las compañías en las que se practicaron, así como una importante pérdida de confianza en el sistema de mercado. (Salas 2004) Y es esta pérdida de confianza una de las razones principales para que las grandes empresas estén desarrollando estrategias de RSC.

#### **4.2. Fase 2. Diagnóstico Interno**

Dado el tamaño y complejidad de la empresa, se han recopilado las actividades que las distintas Unidades de Negocio realizan en el campo de la RSC, formando una especie de catálogo. Esta recopilación ha permitido realizar un primer análisis de situación, detectar las ausencias más evidentes y establecer la prioridad de las actuaciones. Así mismo ha permitido localizar las mejores prácticas, de forma que pudieran exportarse a otras unidades. El primer resultado de este catálogo es el *bench mark* interno, de gran utilidad en compañías de grandes dimensiones, con diversas unidades de negocio y con implantación geográfica dispersa.

**Comentarios F.2.** Entre las empresas consultadas, se hace patente que la fase de diagnóstico inicial presenta grandes dificultades, derivadas fundamentalmente de la indefinición del propio concepto de RSC, por la existencia de diversas definiciones de RSC, relacionadas con la inclusión o exclusión de campos y principios, así como el grado de participación de los grupos de interés. Los responsables de la empresa se encuentran ante distintas definiciones muchas veces contradictorias entre sí, y se ven forzados a optar por alguna de ellas, para crear su propia cultura y llevar a cabo la sensibilización interna. No obstante, se han producido avances importantes en la clarificación de conceptos, y de las acciones que las empresas deben realizar para implantar un sistema de RSC.

La creación de valor económico de la estrategia de RSC (grado inicial según la clasificación de niveles indicada en el epígrafe 3) se basa en satisfacer determinadas necesidades o expectativas de sus grupos de interés que le permitan obtener una ventaja competitiva. Entre ellos: confianza para que el cliente no cambie de proveedor, proximidad suavizando la imagen de lejanía que pueda tener una multinacional, cumplidor de derechos humanos por la presión de la sociedad ante violaciones, imagen de eficiencia y entrega a la sociedad para disminuir la ventaja competitiva de sector competidor con esta peculiaridad (batalla de Bancos contra Cajas y su “dividendo social” del 28 % de los beneficios), imagen social para las concesionarias de servicios públicos, etc...

#### **4.3. Fase 3. Implantación**

A partir del Diagnóstico en Telefónica se definió la Estrategia, evaluando para su ejecución los recursos y estructura organizativa necesarios. Corresponde a la estructura organizativa diseñar la metodología a aplicar. Si comparamos el Modelo MIP con el modelo general de dirección, se observa que en la Fase de Implantación se incluyen cometidos de las fases de: planificación, organización y actuación, es decir, se han concentrado. No queremos significar con esto que se realicen menos actuaciones, sino que en la presentación del MIP se le proporciona menos énfasis que a otras fases.

Como ejemplo entre las múltiples acciones y compromisos complementarios adquiridos, cabe citar que Telefónica suscribió en 2002 el Pacto Mundial de las Naciones Unidas (con sus nueve principios), y por tanto tiene un compromiso explícito de cumplimiento. Para cada uno de estos principios se desarrollan y explicitan planes y acciones.

**Comentarios F.3.** El Pacto Mundial ha incluido en 2004 un 10º principio relativo a la no corrupción. La mayor dificultad para la eficacia de una herramienta como el Pacto Mundial es la ausencia de instrumentos de verificación. Dada su difusión mundial, podría tener una alta potencialidad si se dota de esta herramienta, pero las organizaciones empresariales mantienen una actitud de resistencia.

#### **4.4. Fase 4. Medición de Resultados**

Los Sistemas de Información que existían antes de 2002, sólo proporcionaban parte de la información que requiere el nuevo campo de la RSC, por ello, ha sido necesario crear la red de información. Se ha puesto en marcha un Sistema Integrado de Gestión en materia de RSC. Se ha tenido que trabajar duro en la sistematización de la información, que era dispersa y no homogénea.

Para la selección de Indicadores se utiliza la guía que proporciona el Global Reporting Initiative (GRI) y los ratios y datos más relevantes y específicos de la actividad. La propia Telefónica ha participado en el desarrollo dentro de la organización del GRI de la guía sectorial para el sector de las telecomunicaciones. Para la calidad de la información se ha incidido sobre un factor que es determinante: la responsabilización del que proporciona la información. Además se ha utilizado el doble control asegurado y posibilitado por la estructura organizativa de la compañía: a) la involucración de los responsables de cada línea operativa o centro corporativo y b) la implicación de los departamentos corporativos.

La RSC tiene que desarrollarse a través de un sistema de gestión transversal, que penetre en las distintas actividades, y se integre con el resto de los sistemas de gestión. Por ello, en los Sistemas de Control de Gestión de empresas filiales y unidades de negocio, se integran las variables y ratios relativos a la RSC. Este proceso no ha finalizado, la memoria no incluye en su consolidación los datos de todas las filiales, pero es su vocación conseguirlo en sucesivas emisiones. Para la estandarización, se ha elaborado una normativa interna para la realización de informes de RSC. El Departamento de Auditoría Interna ha participado en su elaboración.

La Fase de Control que en los modelos generales suele identificarse como única, en el MIP de la RSC de Telefónica se despliega y desarrolla en 3 fases: Medición, Comunicación y Verificación. Este desarrollo es indicativo de la importancia que la comunicación tiene para la gestión de la RSC, puesto que su desarrollo se basa en la interrelación con los grupos de interés. En cuanto a la separación de la verificación como fase diferenciada, podría ser indicativa del mismo argumento aducido por las empresas en diversos foros: que hay todavía poca madurez en el campo de la RSC, y que debe irse realizando de forma lenta y segura, e identificando los grupos de interés.

**Comentarios F.4.** La dificultad de obtener la información homogénea relativa a la RSC en grandes empresas motiva que las primeras fases del esfuerzo por montar la estrategia estén destinadas a la creación del sistema de información. La misma experiencia que hemos descrito para la operadora la hemos contrastado en el BBVA y otras grandes compañías. Sin embargo en las PYMES esta parte del proceso sería mucho más fácil.

En la memoria de sostenibilidad, se ha indicado la responsabilización de los generadores de información. De hecho, una de las medidas que se han considerado más eficaces tras los escándalos financieros de los 2000, es la clarificación de la responsabilidad personal en las informaciones entregadas, y esta clarificación se está impulsando institucionalmente.

La fase de Medición de los Resultados está estrechamente relacionada con los principios de Transparencia y no Corrupción que acompañan a la Responsabilidad Social Corporativa. Así mismo es imprescindible en cualquier sistema de gestión por resultados y de mejora. La estrategia y actividad de una empresa puede afectar simultáneamente a sus relaciones con varios grupos de interés. Así por ejemplo, si se utilizan prácticas anticompetitivas, se está afectando al grupo de interés de los competidores, al de la Administración reguladora, y se afecta a los clientes aunque quizás no en un primer momento. En muchas ocasiones, no es fácil determinar donde terminan las prácticas comerciales y comienzan las prácticas no aceptadas.

## 4.5. Fase 5. Comunicación

El Informe anual de Responsabilidad Corporativa de Telefónica S.A. ha sido emitido en los años 2002 y 2003, existe una considerable mejora en el contenido y tratamiento de la información en este segundo ejercicio, así como en su difusión. La información está estructurada y estandarizada siguiendo la guía GRI, y contiene 56 Indicadores de desempeño general, así como 24 referidos al sector específico de telecomunicaciones. El resumen de su contenido se recoge en la Tabla 2.

**Tabla 2.** Información y tipos de Indicadores de Desempeño. MPI. Telefónica

<p><b>VISIÓN Y ESTRATEGIA</b></p> <p><b>Perfil</b> Perfil de la compañía. Alcance de la memoria</p> <p><b>Gobierno Corporativo</b> Estructura y Gobierno. Compromiso con las partes interesadas. Políticas globales y sistemas de decisión. Tabla Índice</p>
<p><b>INDICADORES DE DESEMPEÑO : total de 56</b></p> <p><b>D. Económico: total de 11</b> Clientes: 2 Proveedores: 3 Empleados: 1 Proveedores de capital: 2 Sector público: 3</p> <p><b>D. Medioambiental: total de 18</b> Materias primas: 2 Energía: 2 Agua:1 Biodiversidad: 2 Emisiones, vertidos y residuos: 6 Productos y servicios: 3 Proveedores:1 Transporte:1</p> <p><b>D. Social: Total de 27</b></p> <p><b>1. Prácticas laborales: subtotal de 11</b> Empleo: 2 Relaciones Empresa/trabajadores: 2 Salud y Seguridad: 4 Formación y educación: 1 Diversidad y oportunidad: 2</p> <p><b>2. Derechos humanos: subtotal de 7</b> Estrategia y gestión: 3 No discriminación: 1 Libertad de asociación y negociación colectiva: 1 Trabajo infantil: 1 Trabajo forzoso: 1</p> <p><b>3. Sociedad: subtotal de 6</b> Comunidad: 2 Corrupción: 1 Contribuciones Políticas: 1 Competencia y precios (monopolio...): 2</p> <p><b>4. Responsabilidad del producto: subtotal de 3</b> Salud y seguridad del cliente: 1 Productos y servicios: 1 Competencia y precios (intimidación...): 1</p>
<p><b>SUPLEMENTO SECTORIAL DE TELECOMUNICACIONES:</b></p> <p><b>Total de 24</b></p> <p><b>1. Operaciones de la compañía: subtotal de 8</b> Inversiones: 2 Seguridad y Salud: 4 Infraestructuras: 2</p> <p><b>2. Provisión del servicio: subtotal de 11</b> Inclusión digital: acceso a los servicios de telecomunicaciones: 6 Acceso a contenidos: 1 Relaciones con los no clientes: 4</p> <p><b>3. Aplicaciones de la tecnología: subtotal de 5</b> Consumo eficiente de recursos: 5</p>

Dentro de los grupos de interés a los que se dirige la información, cobran especial relevancia los accionistas, que en el caso de Telefónica ascienden a 1,7 millones. La estandarización e indicadores del informe que analizamos están diseñados de forma que se cubran los requisitos de los agentes que evalúan la Inversión Socialmente Responsable. El Servicio de Atención al Accionista se creó para facilitar la información a este colectivo, tanto para consultas directas como información periódica a través de publicaciones trimestrales. La información se ha actualizado a los requisitos de la Ley de Transparencia. Los inversores institucionales y analistas financieros son objeto de foros y reuniones específicas de información.

Los grupos de interés de Telefónica son colectivos muy numerosos (sus clientes se acercan a 100 millones), y dispersos. Si a esto se une el número de accionistas, se desprende la importancia de la utilización de la web para difundir la información. Los informes de Responsabilidad Corporativa correspondientes a los ejercicios 2002 y 2003 se encuentran disponibles en la página web.

**Comentarios F.5.** En general, una de las críticas de fondo sobre las informaciones “de parte” como pueden ser las memorias de sostenibilidad, es que están impregnadas de la visión e interés del informante. Por ello, en las guías GRI se incluyen principios para la correcta ejecución del informe, entre ellos: el de Exhaustividad, para que se incluya toda la información, también la desfavorable y el de Neutralidad para evitar los sesgos.

Otro de los principios de GRI (Inclusividad) es la necesidad de consultar a los grupos de interés sobre la información que precisan. En las organizaciones, los diseños de modelos de comunicación son indicativos del poder relativo de cada grupo de interés. Los análisis realizados sobre las primeras ediciones de memorias de sostenibilidad en España han demostrado, en general, que no se ha consultado a los grupos de interés para su realización. Diferentes tipos de sistemas están impulsando la necesidad de incrementar la comunicación con las diferentes partes interesadas. La relacionada con los accionistas ha sufrido un impulso importante tras las últimas reformas del mercado de valores y de la legislación sobre sociedades. La de los clientes se ve impulsada por los sistemas de calidad y legislación sobre consumo. La de los proveedores se ve requerida por la externalización de parte de las cadenas de valor y por la existencia de relaciones de alianza a medio/largo plazo. La relación con los trabajadores está muy regulada. La RSC es un enfoque integrador que potencia todas las comunicaciones reseñadas, y las completa con las relativas a la sociedad en conjunto y sociedades locales afectadas.

#### **4.6. Fase 6. Verificación**

Dentro del MIP de Telefónica los pasos sucesivos en el proceso de verificación son los siguientes:

- a) Auditorías internas sobre la veracidad de las informaciones
- b) Auditorías externas
- c) Certificaciones o Verificaciones cuando procedan.

La evaluación de los indicadores realizado por los agentes de Inversiones Socialmente Responsables ha hecho que Telefónica se mantenga en el índice FTSE4Good. Sin embargo, a pesar de haber mejorado su evaluación en el Dow Jones Sustainability Index, no fue incluida en la revisión de 2003. Se señala como causa que ha habido un reajuste en el número de compañías de telecomunicaciones incluidas en el índice sectorial, que ha pasado de 10 a 7.

Todos los procesos relacionados con clientes de Telefónica de España y Telefónica móviles de España están certificados bajo el estándar ISO 9001/2000. En Telefónica Latinoamérica se espera finalizarlos a lo largo de 2004. En la planificación de estas certificaciones pueden observarse dos características de la progresión:

- a) la progresión se mide en proporción de los procesos certificados
- b) la prioridad de las certificaciones está marcada por los procesos más cerca del cliente, que es el principal beneficiario de la calidad.

Dentro de estos planes de mejora continua de la calidad se incluyen Indicadores de Servicio, Indicadores estratégicos de calidad, con objetivos de mejora y comparación con la calidad percibida por el cliente. Seis Sigma es la metodología de referencia para la mejora de procesos y formación de personas. Este tipo de sistemas incluye verificaciones internas. En 1996 Telefónica de España adquirió el compromiso medioambiental de ETNO (European Telecommunication's Operator Association), desde 1999 desarrolla un Proyecto de Gestión Medioambiental que toma como modelo la norma UNE-EN- ISO 14001. El sistema de gestión medioambiental de Telefónica Móviles España cubre todas sus actividades y está certificado por AENOR de acuerdo a la norma UNE EN ISO 14001. A más de 100.000 empleados de Telefónica les son aplicados distintos Convenios Colectivos de empresa.

En cuanto al Informe Anual de Responsabilidad Corporativa 2003, ha sido validado por AENOR como conforme con los requisitos establecidos por la Guía 2002 para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad, sobre actuaciones económicas, medio- ambientales y sociales, elaborada por el Global Reporting Initiative (GRI).

**Comentarios F.6.** Los esfuerzos de las compañías por ser incluidos en los Índices de Inversiones Socialmente Responsables están motivados por su deseo de acceso a estos segmentos del mercado de financiación, normalmente constituidos por fondos de inversión y de pensiones de gran volumen y menor volatilidad. Sin embargo, y tal como ilustra el caso comentado de Telefónica, la permanencia o pertenencia a algún índice puede estar motivado por reajustes internos en la estructura sectorial y de evaluación de los indicadores. Esto motiva que el esfuerzo de la empresa en la progresión y mejora pueda verse no recompensado, por causas ajenas a su propia actividad.

Queremos destacar por su interés la forma de expresar y comunicar las certificaciones ISO que se ha utilizado en el informe comentado de Telefónica. La referencia al porcentaje de procesos cubiertos por la certificación es una información clara, y que a nuestro juicio debería estandarizarse por los responsables de calidad (certificadores, empresas consultoras, empresas con sistemas de calidad). La edición 2000 de la ISO 9001 proporciona el enfoque de la empresa como un conjunto integrado de procesos, y es esa visión de integración, la que a nuestro juicio hay que reforzar.

Y ello en contraposición con una práctica extendida entre las empresas de citar como méritos el nº de certificados obtenidos (de calidad, de medio ambiente), sin hacer referencia a lo que representan respecto al conjunto de los procesos de la empresa. Así, el lector puede interpretar que una empresa A. con cuatro certificados está en mejor posición que otra empresa B con un solo certificado, cuando la realidad pudiera ser que la empresa B tenga certificados la totalidad de sus procesos mientras que la A, sólo parte de ellos.

Las certificaciones sucesivas (calidad, medio ambiente) por procesos de actividad es práctica habitual, y necesaria para posibilitar a las empresas esa progresión en el esfuerzo que estamos

analizando. Sin embargo, en este sistema por fases existe el riesgo de la utilización abusiva del registro, concretamente por realizar comunicaciones poco claras sobre el alcance, acercándolo a la imagen de marca o totalidad de la empresa.

Cuanto más exigente sea el cliente con la calidad de la comunicación recibida, y cuantos más estándares existan sobre como transmitir la información, este tipo de riesgo se verá disminuido. Las posibles certificaciones sobre el conjunto de los principios de la RSC adolecen de las dificultades sufridas por los sistemas de medio ambiente y calidad, y otras específicas de la naturaleza de la RSC.

En España AENOR ha obtenido las autorizaciones del Global Reporting Initiative para la validación de las memorias de sostenibilidad de acuerdo con las pautas de la Guía 2002. El proceso hasta ahora ejecutado se limita a comprobar que la realización final del informe tiene la estructura y contenido exigida, pero no analiza los procesos de información ni la veracidad de la misma. Por tanto, hay que proporcionar a la validación el valor añadido que corresponde, lejos de la verificación de la información contenida.

Entre los principios de la Guía, se encuentra el de auditabilidad, referente a la recopilación y tratamiento de la información que deberá realizarse de forma susceptible de auditarse por: auditoría interna y también si se sometiera a verificación externa. La fase de verificación externa de los informes GRI no está teniendo casi aplicación a nivel mundial. Como comentábamos anteriormente, las empresas se encuentran todavía en la fase de diseñar los sistemas de información de RSC y someter su ejecución al control interno. Indican que para la verificación externa precisa haber madurado más como producto. En el mientras tanto, someten sus informes a la opinión de expertos y representantes de los distintos grupos de interés. Por su parte, el mercado de empresas/organismos de servicios auxiliares a este proceso de verificación externa (auditoras, certificadoras) se sitúan a la espera de si el informe GRI amplía definitivamente su campo de aplicación. La ampliación dependerá de los resultados obtenidos por las empresas que lo aplican, y el coste relativo. Existen otras normativas tratando de abrirse camino en este mercado.

#### **4.7. Fase. 7. Mejora y Excelencia**

La Fase de Mejora se percibe como un análisis y reflexión del camino recorrido, e incluye el reconocimiento externo. Este reconocimiento puede evaluarse mediante los premios obtenidos, o mediante otros medios o formas que los mercados y las instituciones puedan diseñar y utilizar. Por último, desde esta Fase de Mejora, y mediante la realización de un análisis DAFO, se alimenta el Diagnóstico con el que comienza el ciclo siguiente, y por tanto el continuo hacia la excelencia.

A lo largo del Informe analizado, se reportan numerosos premios y reconocimientos obtenidos por Telefónica a lo largo del ejercicio, por la aplicación de principios relacionados con la RSC.

**Comentarios F.7.** El campo de los reconocimientos a través de premios es tremendamente heterogéneo, lo que dificulta la interpretación y evaluación por el interlocutor del grupo de interés que recibe la información, sobre todo si no es especialista. Al menos hay 4 elementos de variación que dificultan la interpretación: 1. Agente que lo concede 2. Medio utilizado para la evaluación 3. Características del reconocimiento. Y 4. Grado concedido.

## 5. Conclusiones

El análisis de casos reales muestra que los sistemas aplicados de avance progresivo para la implantación y acreditación de la RSC son de naturaleza mixta, incluyendo progresión en: los alcances (unidades de estructura organizativa y/o procesos), y en la evaluación del cumplimiento de los principios. Así mismo se utilizan elementos más instrumentales como herramientas desarrolladas del sistema, y de asunción de compromisos.

Como detalle de los posibles avances en la evaluación, destacamos la mejora en la calidad y transparencia de la comunicación que supone informar del % de procesos cubiertos por una certificación, en vez del número de certificaciones obtenidas.

Se observan avances en la estandarización de la medición e información sobre la RSC, especialmente por el perfeccionamiento y expansión del informe del Global Reporting Initiative (GRI), con su guía 2002 para la elaboración de memorias de sostenibilidad. No obstante, todavía es un proceso que requiere mucho desarrollo, especialmente en la utilización para la medición de mejora interanual y transversal. Se aplica validación interna de que se realizan los informes de acuerdo a la guía del GRI, pero no se está procediendo a la verificación de los mismos.

Los grupos de trabajo en AENOR preparan un borrador de documento, sin predeterminedar la naturaleza del mismo (Norma o Guía). Las reuniones estuvieron paralizadas durante todo un ejercicio, por la negativa de la CEOE a la aprobación de la Norma elaborada en el seno de los Grupos de Trabajo. La International Standard Organization (ISO) ha considerado que la RSC es un campo demasiado complejo y todavía poco maduro para realizar una Norma sobre el mismo, pero sí anima a la realización de guías, y mantiene grupos de trabajo. En el ciclo de vida de los sistemas de normalización es posible un primer producto como guía que evolucione a norma.

## Referencias

- AENOR (2002) *Borrador nº 19. PNE 165010 EX. Sistema de Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa.*
- Carroll, A.B. (1979). A Three –Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4 (4), pp.497-505
- Global Reporting Initiative (2002) *Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad.* <http://www.globalreporting.org/guidelines/SpanishTranslation.pdf>
- Joyner, B.E.; Payne, D. (2002). Evolution and Implementation: A Study of Values, Business Ethics and Corporate S. R. *Journal of Business Ethics* 41 pp. 297-311
- Moreno, J.A. (2004). La RSC en BBVA. *Ponencia en Jornadas Responsabilidad Social Corporativa: La creación de valor sostenible.* Universidad San Pablo-CEU.
- Pacto Mundial de Naciones Unidas en España. (2004). *Cuestionario de Implantación y Mejora Continua 2004.* Secretaría General del Pacto M en España.
- Telefónica S.A. (2003) Informe anual de Responsabilidad Corporativa.
- Intermon Oxfam (2004) *El Reto de la Moda. Hacia una estrategia empresarial coherente con la Responsabilidad Social Corporativa.* Informe.
- Salas, V. (2004) ¿Buen Gobierno o Responsabilidad Social Corporativa?. En *Responsabilidad Social Corporativa*, por Cuesta M. y Rodríguez L. Coord. Publicaciones Universidad Pontificia de Salamanca.