4.1 Entorno

4.1.1 Análisis y diagnóstico

El análisis como herramienta y el diagnóstico como resultado del análisis permiten conoce dónde se encuentra la organización y planificar qué debe hacer para llegar a los objetivos que se ha planteado.

Sobre la base de una comprensión real de la RSE y la revisión de sus directrices, se puede comenzar a plantear el análisis y el diagnóstico de la situación de una organización.

a. Conformación del equipo

En este punto es importante mencionar que el equipo debe ser multidisciplinario y estar integrado por todas las áreas; ya que será la única manera de que se pueda planificar una propuesta de gestión integral de la RSE.

Algunas preguntas y cuestiones que deben tenerse en cuenta son:

- ¿Quién lidera el equipo? Propietario, director, responsable de RSE.
- ¿Se cuenta con representantes de distintos rangos o niveles de la organización?
- ¿Se pueden incorporar grupos de interés externos? Proveedores, clientes, comunidad.
- ¿Se necesita contar con un mediador o un facilitador?
- Se debe asignar un responsable de recopilar toda la información y estructurar en documentos resumen.
- Se necesita generar un clima de confianza para expresarse libremente.

b. Autodiagnóstico

Existen numerosas herramientas de autodiagnóstico, pero en general, se busca indagar sobre la concepción que la empresa tiene de la RSE. Lo que se ha hecho hasta ahora, y los procesos críticos que requieren del diseño de propuestas.

Se puede utilizar un modelo de ficha de autodiagnóstico que permita unificar y ordenar las opiniones para encontrar coincidencias o diferencias, que se basen sobre las directrices y que además viabilicen el establecimiento de indicadores posteriores en la planificación.

IARSE y ETHOS (2005) desarrollaron una herramienta que agrega preguntas a cada una de las directrices y que permite, a través de un cuestionario simple, establecer algunas lecturas sobre el estado de la RSE en la empresa.

Como modelo establece 37 preguntas divididas en siete temas (directrices), con cuatro opciones de respuesta. En función de las respuestas, una guía de propuestas a corto y largo plazo.

c. Planificación

Se basa sobre todo en una nueva definición de lo que la empresa considera RSE y las consecuentes propuestas de acción. Esto implica un análisis de las posibilidades reales y una mejor comprensión de lo que la RSE supone. Aquí se analizan recursos, tiempos, posibilidades de alianzas y otras cuestiones de primer conocimiento y contacto con la gestión.

4.1.2 Consumo y consecuencias

Vivir en una sociedad de consumidores afecta el modo como construimos nuestro carácter (*ethos*). A diferencia de la sociedad de productores, consustancial a la modernidad, cuyos sistemas de gratificación suponían la prudencia, el sacrificio y la orientación al futuro, la sociedad de consumidores asocia la felicidad con la satisfacción inmediata, y aumenta permanentemente los deseos a satisfacer (Bauman, 2007).

En una sociedad dominada por el consumo, "se destruye el antiguo sentido de la postergación de la satisfacción, base del ahorro, y su carga de prudencia y buen criterio; la urgencia por la novedad suprime toda planificación e inversión a largo plazo" (Gilli, 2011, p. 93).

Cierto es que el consumo es el motor de la economía. Pero los modelos de consumo que se apoyan en la expansión indefinida del crédito generan burbujas financieras varias cuyas consecuencias éticas, políticas y sociales son observadas por todos.

Además, impone una cultura del despilfarro, desvaloriza el esfuerzo, inhibe valores como la austeridad, la disciplina sobre la propia persona, la solidaridad, etcétera. El consumismo es solidario de un modelo depredador de los recursos y que tiende a olvidar la inserción del sujeto en un espacio medioambiental y social que le trasciende. Para la actitud consumista el mundo es siempre lo que ha de estar a la mano, aquello que puedo convocar a satisfacer la necesidad inmediata. Necesidad creada y recreada por el propio sistema en su afán de expandirse sin límite

A continuación, un artículo sobre el consumismo y su efecto en el medio ambiente.

Cómo el consumismo afecta al ambiente

Según el Diccionario de la Real Academia Española la persona consumista es “aquella que practica el consumismo”. Y si nos dirigimos a la raíz, consumismo está definido como la “tendencia inmoderada a adquirir, gastar o consumir bienes, no siempre necesarios”.

Antes de ahondar en el concepto en sí mismo, me parece prudente explayarme en las causas por las que el acto de consumir desmedidamente implica un daño para el medio. La actitud o tendencia consumista logra la mayor manufactura de bienes y por ende el mayor uso de servicios. Si nos abocamos específicamente al recurso energético, nos será fácil inferir que, a mayor gente consumista, mayor será la necesidad de energía, no solo por parte de la persona en sí misma sino también por las industrias que le proveen esos bienes y servicios.

La cadena no termina allí, porque las empresas abastecedoras de energía, ya sean eléctricas, de gas natural, gas comprimido, subproductos de petróleo u otras, también se verán obligadas a aumentar su producción de energía. Y es aquí donde se encuentra el meollo del problema. Las compañías que proveen energía no tienen de otra opción que aumentar la presión sobre los recursos naturales para poder satisfacer las necesidades crecientes de su servicio.

A modo de ejemplo explicaré con tres escenarios breves a qué me refiero. Estos casos se relacionan con lo que sucede cada vez que aumenta la demanda energética, en el sector eléctrico. Se refieren a la energía hidroeléctrica, nuclear y termoeléctrica específicamente.

Si las empresas de abastecimiento eléctrico tuvieran que aumentar su capacidad tendríamos los siguientes escenarios:

En el caso de represas hidroeléctricas, si no se encuentra en su máximo potencial, lo que se hace es aumentar el número de compuertas abiertas para generar la utilización de mayor cantidad de generadores. La consecuencia inmediata es una mayor corriente de agua que sale de la represa, logrando posibles niveles bajos del espejo.

Si, por el contrario, la usina está generando su máximo potencial, el Estado pretenderá crear otra represa, y ya todos sabemos los caóticos impactos ambientales que trae aparejado este hecho, no solo por el daño ambiental, sino

además por el impacto cultural que implica para los habitantes.

Si la empresa que nos abastece de energía es una Usina Nuclear, esta tendrá que aumentar su producción, que consistirá en:

• Extraer más Uranio: como el Uranio es un metal que se encuentra en minerales, se extrae principalmente de minas subterráneas. La extracción de minerales conlleva una de las actividades de mayor impacto, sobre todo la de crear pasivos ambientales, especialmente la de Uranio. No solo eso, sino que además se requieren otros tipos de energía (combustible, electricidad, compuestos químicos) para solventar la extracción del mineral que pretende de abastecer de energía a otro lugar. Irónico ¿no?

• Purificar el mineral: para explicarlo sencillamente sin entrar en detalles podemos decir que el Uranio en sí mismo está compuesto de 3 tipos de isótopos del mismo. Los dos principales son el U 238 y el U 235 que se encuentran en 99.28 % y 0.71 % respectivamente. Para que sea útil la pastilla de combustible nuclear es necesario llevar estos porcentajes aproximadamente a 97.5 % el de U 238 y 2.5 % el de U 253. En un cálculo simple: si extraemos 1000 kg de Uranio en bruto, solo nos serán útiles 284 kg.

• Simplificando gigantescamente el proceso, una vez utilizado el combustible nuclear se genera el conocido residuo radiactivo. Este debe ubicarse en los correspondientes depósitos de seguridad. Obviamente esta tarea requiere de equipo y de seguimiento.

Con este detalle no pretendo plantear el interrogante referente a si las Usinas nucleares son eficientes o no, sino que quiero que vean las consecuencias del aumento de este servicio. El debate de si la energía nuclear es efectiva o no lo dejamos para otra ocasión.

Por último, y solo a modo de ejemplo, si la empresa que nos abastece es una Central Termoeléctrica, las consecuencias vendrán por el lado principalmente de los combustibles derivados del petróleo. Este tipo de centrales funcionan con Gas, Carbón u otro combustible. Un aumento en la demanda incide directamente sobre los recursos no renovables.

El consumismo masivo y descontrolado de ya sean bienes o servicios es una enfermedad de la nueva era (…). Con este

> pequeño artículo se tiene la intención de poder educar al consumidor en general, para que, de a poco, en cada acto de adquisición o de uso de servicios tome consciencia de lo que su propia acción repercute en el sistema global. (César, 2007, http://archivo.lavoz.com.ar/07/08/02/secciones/opinion/nota.asp?nota_id=96277)

Como ya se señaló, no se puede entender el fenómeno de la sostenibilidad ambiental si no se tiene una visión integral. El modelo de consumo hegemónico tiende a reproducirse en todas las clases y estratos sociales. De hecho, se comprende el desarrollo, desde el punto de vista macroestructural, y la movilidad social (incluso en los imaginarios sociales) como ascenso en los niveles de consumo: automóviles, electrodomésticos (televisores, refrigeradores, computadoras, etcétera).

Todo lo que repercute en un círculo vicioso: mayor demanda de energía, mayor contaminación (de la atmósfera, pero también de tierra y agua por los residuos), etcétera, que se traduce en un impacto desigual sobre los diversos sectores sociales. Los pobres pagan más las consecuencias de la contaminación, suelen habitar en zonas más desprotegidas a los controles ambientales, barrios donde hay escasos sistemas de tratamiento de residuos, nulo saneamiento, entre otros.

4.1.3 Desafíos ambientales locales

A nivel de responsabilidad social, la variable ambiente es de suma relevancia ya que implica un análisis transversal y complejo que suele generar líneas de acción en salud, educación, equidad, feminismo, igualdad, justicia y generación de distribución de las riquezas.

Partiendo de este principio, atender a los problemas ambientales locales, genera un campo fértil de líneas de acción, una serie de ejes sumamente variados y donde las alianzas, la empatía y la inteligencia en innovación son necesarias para resolverlos.

Aquí la variable **territorio** se presenta como crítica, y por ello el conocimiento de las capacidades del ecosistema, como del bioma deben cruzarse con el análisis productivo, cultura, histórico y religioso. Es decir, en medio ambiente nada tiene una simple solución, sino que son múltiples soluciones y de un entretejido disciplinar que lleva tiempo armar.

4.1.4 Sustentabilidad a escala global

Pensar en el territorio donde se encuentra físicamente la organización no alcanza en el análisis integral sustentable. La organización socialmente responsable entiende que también su accionar puede estar afectado, impactando, contaminando o degradando territorios sumamente alejados de sus instalaciones. Esto se puede dar de muchas formas distintas, pero las tres principales son las siguientes:

1) Los contaminantes se trasladas kilómetros, sobre todo los que se encuentran en el aire. Es conocido el caso de las fábricas instaladas en Estados Unidos, cuyas emisiones provocaban lluvia ácida sobre los países del norte de Europa. Es decir, la nube de contaminantes viaja de un continente al otro. Estos son casos paradigmáticos porque es probable que la empresa generadora de los contaminantes ni siquiera tenga instalaciones o clientes en las regiones donde la lluvia ácida cae.

2) Son los proveedores los que degradan una región, que la empresa principal desconoce o en la que no tiene, en principio, incidencia alguna. Se verá más adelante el caso del metal coltán. Sin embargo, aunque sea otra empresa, en otro país y en otro ecosistema, la responsabilidad es extendida.

3) La contaminación directamente se produce en todo el planeta tierra de manera distribuida y no en una región definida. Estos casos son sumamente ambiguos, complicados de tomar y difíciles de discernir. Suponga una organización que en su producción, genera y vende productos a escala global cuya característica ambiental es el exceso de *packaging* con plástico, por un tema de estatus y reivindicación de marca. En este caso simulado, la organización no genera contaminación puntual en una región. Sin embargo, le general al planeta una carga de trabajo en depurar todo ese plástico utilizado por única vez. La organización responsable entiende que existirán muchas localidades donde los sistemas de recuperación y reciclado de plástico son nulos o deficientes y terminarán en un vertedero controlado en el mejor de los casos. Esto mismo se puede replicar con productos de consumo masivo que utilizan pilas y baterías, con industrias que emiten gases de efecto invernadero, con productos que requieren monocultivo a escala global y aplicación de agroquímicos, entre otros. Es un debate sumamente rico a tener en todos los foros, ya que por un lado se cruza la libertad de la empresa a producir lo que desea, pero también hay una conflictividad socio-ambiental en donde se ha detectado microplástico hasta en la Antártida.

4.2 Gestión de la sustentabilidad

4.2.1 Organización comprometida con su público de interés

Descubrir cuál es público de interés de una organización, ya representa un desafío en sí mismo. La teoría habla de comunidad y aquella comunidad que se encuentra en las cercanías de las instalaciones físicas de la organización. Sin embargo, cuando se operativiza dicho análisis, se comienzan a generar fronteras mucho más difíciles de definir de las que el enunciado presupone.

Por ejemplo, en ensambladoras de *smartphones* se utilizan componentes variados en cuya extracción existen casos de sobreexplotación de personas y degradación del ecosistema, como es en el caso del coltán en África.

La pregunta que surge es si la ensambladora es responsable directa, indirecta, o no es responsable de aquella práctica. ¿Son, acaso, los niños que extraen el coltán un público de interés de las fábricas y ensambladoras más grandes e influyentes de *smartphones*?

Figura 1: Fotografía de una mina de coltán en África

Fuente: [Imagen sin título sobre extracción de cóltan]. (s.f.). Recuperada de http://web.mit.edu/12.000/www/m2016/finalwebsite/problems/humanrights.html

Toda inversión de tiempo y análisis para saber efectivamente cuáles son los grupos de interés será relevante para no dejar sujetos afuera de las esferas de involucramiento y participación.

4.2.2 Saber si es una práctica de sustentabilidad o comercialización

Una de las preguntas siempre presente en los foros novatos (y no tanto) de responsabilidad social empresaria, hace referencia a que muchas empresas dicen hacer RSE, pero su verdadera intención es una estrategia de *marketing* para difundir más sus productos, servicios o marca. El debate siempre será interesante.

Para ello se presentan algunas líneas y preguntas de pensamiento que será importante plantear, ya que es evidente que no hay una respuesta general, sino que cada caso debe analizarse con un corte de temporalidad y espacialidad.

A. Como primer punto de partida, se plantea que la RSE genera en sí misma valor agregado en la empresa por todos los fundamentos brindados a lo largo de este y el resto del material. Se ha visto, que hay consumidores cada vez más responsables y accionistas comprometidos. Además, la opinión pública cuestiona de manera contundente cuando una empresa es socia de corrupción con algún gobierno (por ejemplo Correo Argentino y gobierno).

B. Una empresa, aunque desde afuera se la vea como algo homogéneo dista bastante de eso. Por lo que, lo que sucede en la gestión de un área puede ser y concebir algo totalmente distinto a lo que genera otra área. En este sentido, el análisis debe ser pormenorizado y entender de que si un área de la organización realiza acciones que integran la concepción más abarcativa e inclusiva de RSE no puede quedar desmerecida por otra área que participa en hechos de corrupción, contaminación o incluso deterioro drástico de la calidad de vida. Una no tapa la otra, ni viceversa, se deberá, en dicho caso, acudir a los instrumentos legales, jurídicos y técnicos para resolver la situación e indemnizar en el caso de que corresponda al individuo o comunidad damnificada.

C. La organización ¿debe brindar herramientas a la comunidad sin recibir nada a cambio?

D. La comunidad ¿debe sentir un compromiso hacia la empresa?

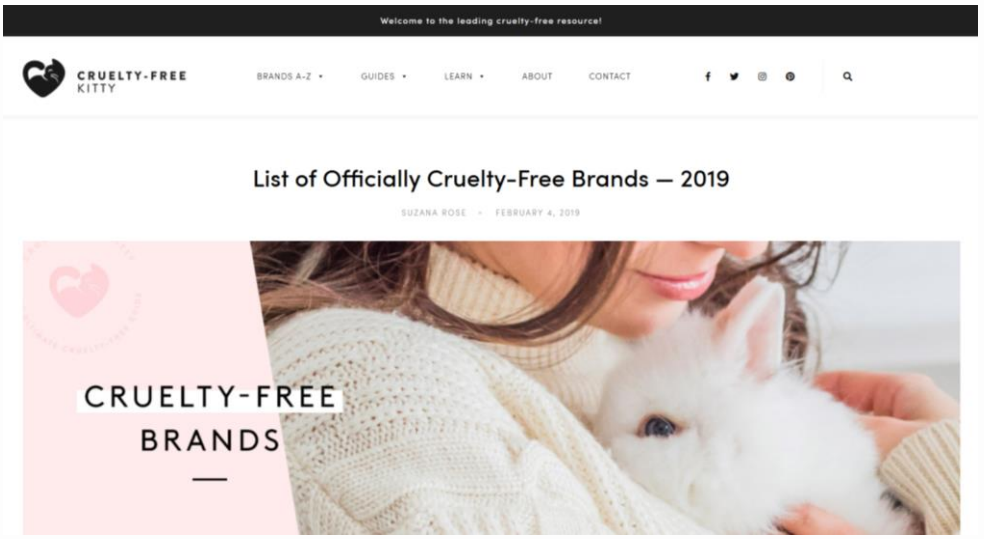
E. ¿Qué sucede cuando las empresas expenden productos o servicios que directamente un grupo de interés declara abiertamente que deberían prohibirse? (Por ejemplo, agroquímicos, armas, productos que en otros países se encuentran prohibidos, etc.).

F. ¿En qué momento se comunican acciones de RSE y en qué momento se vende o posiciona a la marca? ¿Es posible diferenciar una de otra?

G. Cómo debe proceder una empresa que vende sus productos en varios países y una de sus sucursales recibe la prohibición de un componente o ingrediente por recientes estudios que lo han detectado cancerígeno. ¿Lo debe quitar de manera inmediata de todas las sucursales de los diferentes países, aunque esto revierta de manera drástica su análisis de costos? ¿Debe hacer sus propios análisis? ¿Debe quitarlo solo del país que se prohibió y dejar la situación en *status quo* en el resto? ¿Cómo se analiza esto?

H. Muchas empresas testean sus productos en animales. Matan y maltratan miles de seres vivos al año en laboratorios por deformación, tumores y otras enfermedades producto del testeo. ¿Cómo debe proceder una política de RSE con esas prácticas? ¿Hasta dónde una empresa es considerada responsable si mantiene vigente dichas prácticas? ¿Se puede hacer un análisis por área?

Figura 2: Web de una de las organizaciones que lucha por liberar a los animales del testeo en productos a nivel mundial



Fuente: [Imagen sin título sobre Cruelty-Free]. (2018). Recuperado de https://www.crueltyfreekitty.com

La idea de profundizar en estos debates es fundamental para tener un entendimiento mucho más acabado y crítico de lo que realmente se debe considerar una organización responsable o lo contrario. Queda claro que entender una empresa como responsable en su integralidad se hace cuesta arriba y los profesionales de la disciplina deben dejar de lado el binarismo (buena/mala empresa) y llevar el análisis a una cuestión más compleja y tridimensional.

4.2.3 Indicadores

Un indicador es un instrumento que da cuenta de algo. Es un instrumento que permite mostrar la realidad de manera cuantitativa, sencilla y directa. Pero quizás lo más importante es su carácter medible para realizar futuras comparaciones.

Los indicadores dan cuenta de la situación de las acciones de RSE y permiten verificar el cumplimiento de los objetivos que se hayan propuesto. Es fundamental la ejecución continua de los planes que permitan medir, de manera confiable, los resultados. En el caso más simple el indicador acusa si hay desvío (a favor o en contra) o si no lo hay.

Es importante que se recupere información en base a sus objetivos y para esto los datos deberán:

- Ser comparables.
- Equilibrados.
- Precisos.
- Tener periodicidad.
- Ser claros.
- Ser confiables.

Cada uno de los 37 puntos que se responde en la evaluación y diagnóstico constituye un objetivo de mejora, a corto, mediano o largo plazo y un indicador que le permitirá medir su evolución, ejecución o mejora de plan.

La información acerca del cumplimiento de la responsabilidad social se vincula mediante diversas iniciativas: ítems en las memorias de gestión, balances sociales, informes, entre otros. En algunos países europeos los balances e informes socioambientales son obligatorios (Gilli, 2011). Entre las iniciativas podemos citar las siguientes guías que organismos internacionales conformaron para elaborar informes y reportes:

- Global Reporting Initiative (GRI), iniciativa de Coalition Environmentally Responsible Economies y el Programa de Medio Ambiente de la ONU desde 1997.

- Global Compact ONU, desde 1999.

- OCDE Guidelines, desde 1976.

- Normas ISO (14.000, 26.000 y otras) de la Organization of Standarization.

- Accountability 1000 del Institute of Social and Ethical Accountability, desde 1999.

- Accountability 8000 del Social Accountability International, desde 1997.

La sustentabilidad debe estar integrada a todo el modelo de gestión, y no solo pensarla como un añadido a la evaluación financiera, sino como involucrada en las diversas áreas de la gestión. Para el diseño de indicadores se apela a guías o mejores prácticas. Existen diversas guías para cada área de gestión (Perea en Vives y Peinado Vara, 2011).

Las anteriores guías o normas sirven para que las organizaciones puedan establecer estándares de responsabilidad social y orienten sus políticas en función de estas. A tal efecto, también sirven herramientas de autoaplicación como las desarrolladas para el caso latinoamericano por el Instituto ETHOS de Brasil, IARSE (Instituto Argentino de Responsabilidad Social) y otras agencias de Latinoamérica que integran PLARSE (Programa Latinoamericano de RSE).

La evolución de los indicadores ETHOS

Entre los indicadores latinoamericanos para la gestión de la RSE se destacan por su alcance los lanzados por el Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social en el año 2000. Los Indicadores Ethos fueron elaborados primero para Brasil y luego, con la traducción al español a partir de la adaptación del Instituto Argentino de RSE (IARSE, 2005 y ediciones siguientes), fueron nuevamente adaptados por Perú 2021 (2006), la Corporación Boliviana de RSE (COBORSE, 2009) y la Asociación de Empresarios Cristianos (ADEC, 2009), de Paraguay.

La versión latinoamericana de los indicadores fue lanzada en el marco del Programa Latinoamericano de RSE (PLARSE), una iniciativa promovida por Fundación AVINA, Forum Empresa, la Organización Intereclesiástica de Cooperación al Desarrollo (ICCO) y el Instituto Ethos, y que cuenta con la participación de ADEC (Paraguay), CECODES (Colombia), CERES (Ecuador), COBORSE (Bolivia), IARSE (Argentina), Instituto Ethos (Brasil), Perú 2021 y UniRSE (Nicaragua).

A su vez, el Instituto Ethos se asoció a organizaciones sectoriales para desarrollar indicadores específicos, elaborando así indicadores para panificación y confitería, restaurantes y entretenimiento, papel y celulosa, minería, bancos, petróleo y gas, transporte de pasajeros, construcción civil, periódicos y franquicias.

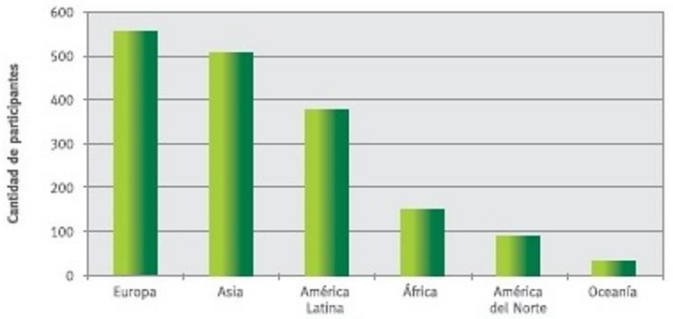
También realizó, junto con el Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), diversas ediciones de indicadores para micro y pequeñas empresas, también con adaptaciones en español del IARSE, para pequeñas y medianas empresas (pymes).

Parte de la evolución de la temática de la RSE puede observarse a través de las diversas ediciones de los Indicadores Ethos. En la versión 2003, por ejemplo, se incorporaron aspectos como la protección de la privacidad del cliente y del empleado, se reforzaron cuestiones como la elaboración del balance social, la valorización de la diversidad, las políticas de remuneración, beneficios y carrera. Un año después se sumaron puntos relacionados con el gobierno corporativo, el comercio justo, el asedio moral y el trabajo forzado. En 2005 los nuevos temas fueron: sustentabilidad en la economía forestal y construcción de ciudadanía por las empresas. La versión 2006 incorporó el Índice de Desarrollo Infantil Empresarial, sobre indicadores de calidad de vida y derechos de los niños, y reforzó la diversidad al abordar el compromiso con la equidad racial y de género. La profundización también se observa cuantitativamente, ya que en la versión 2009 hay 5 indicadores generales más que en la de 2000 y, dentro de los indicadores generales, los indicadores binarios aumentaron de 66 a 294 y los indicadores cuantitativos pasaron de 55 a 169. (Avina, 2011, https://prohumana.cl/wp-content/uploads/2015/03/rse.pdf

El proceso de la ISO 26000

El proceso de discusión de la nueva norma ISO 26000 sobre Responsabilidad Social, impulsada por el organismo de normalización International Organization for Standardization (ISO), comenzó en 2003 ante la relevancia que fue tomando la temática y la diversidad de herramientas existentes, y contó con la participación de representantes de diversos países y sectores, siendo aprobada en 2010.
América Latina tuvo una importante presencia en el proceso, que se vio reflejada en diversos documentos de análisis como el estudio encargado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) realizado en 2006, *Avances en la discusión sobre la ISO 26000 en América Latina: antecedentes para apoyar el proceso ISO en la Región*.
En números, si se toman las siete reuniones plenarias internacionales que marcaron el proceso de la ISO 26000 en el período 2005-2009 (en Salvador de Bahía, Bangkok, Lisboa, Sydney, Viena, Santiago de Chile y Québec5), la presencia de América Latina en relación a las demás regiones representó un 22%, con 376 participantes sobre un total de 1.701. De esta manera, la región se ubica por encima de África, de América del Norte y de Oceanía; y por debajo de Europa y de Asia. (Avina, 2011, https://prohumana.cl/wp-content/uploads/2015/03/rse.pdf

Figura 3: Participación en reuniones internacionales de la ISO, por región, a 2009



Fuente: Avina, 2011, https://prohumana.cl/wp-content/uploads/2015/03/rse.pdf

4.2.4 Reportes de sustentabilidad

Los reportes o memorias de sustentabilidad son resúmenes que sintetizan y estructuran las acciones de RSE, sus procesos y resultados. Buscan ser más que una comunicación, y en el mejor de los casos, transformarse en una herramienta de gestión en sí misma.

Tienen por objetivo que todos los *stakeholders* conozcan las acciones de la empresa en materia de RSE y que, a su vez, los interesados puedan dar retroalimentación a la organización.

> "A lo que nos queremos referir es a un Informe en el que la empresa pueda rendir cuentas acerca de qué está haciendo en materia de RSC, por qué lo está haciendo y cómo lo está haciendo. Y este documento podrá tener 20, 50 o 200 páginas, pero lo fundamental es que reúna una serie de requisitos en su elaboración y en su contenido que lo conviertan en un texto útil, transparente y beneficioso". (Cámaras de Comercio, 2006, p. 47)

La redacción y publicación de reportes es importante ya que muestra el compromiso de la empresa con la gestión de la RSE, su transparencia y le permite demostrar su capacidad de participar en mercados competitivos. Es decir, que en muchos casos se transforma en una herramienta de posicionamiento.

Además, genera un antecedente ante el camino propio, la mejora y la continuidad. Permite ajustes y demuestra el empeño de la empresa en superarse año tras año. Teje un hilo conductor que muestra el historial en la gestión y fortalecimiento de los compromisos asumidos en el largo plazo.

Es también el elemento que cierra el ciclo y permite comenzar uno nuevo, que incorpora las correcciones de los desvíos, las mejoras y los desafíos. Comunica de manera interna y externa, genera que el público interno conozca más de las acciones puntuales de la organización y en qué marco están encaminadas.

Es importante destacar que el reporte debe incluir los indicadores exitosos como aquellos que no lo son. Esta particularidad demuestra seriedad y transparencia, admitir que los proyectos a veces no se encaminan de acuerdo a lo planificado, o que sí, pero no generan los impactos que esperados.

A continuación, se presentan algunos beneficios de elaborar reportes de sustentabilidad:

- Mejor conocimiento de los clientes, cercanía y fidelización.
- Ideas para nuevos productos o servicios, nichos y nuevas perspectivas.

- Mayor compromiso en el cumplimiento de objetivos conocidos por todos.
- Ahorro de costos, mayor rendimiento de los consumos energéticos.
- Uso consciente de la materia prima.
- Ajuste y aplicación de la normativa ambiental y laboral.
- Valoración de los compromisos adquiridos.
- Previsión o alerta ante posibles riesgos ambientales o laborales.

La elaboración del reporte es el último paso de la gestión de RSE y el primero para un nuevo ciclo. Será insumo e información para la nueva planificación, una puerta de acceso para futuros lazos, alianzas y entretejidos de la red social que la organización pretenda reforzar.

Los pasos para la elaboración del reporte son: preparación, planificación, evaluación, elaboración y mejora. A continuación, se realiza un pequeño repaso de cada una de estas etapas.

Preparación

La preparación implica definir a los responsables, los plazos y los materiales necesarios. Es menester entender que el desafío será el sostenimiento de las acciones y de los proyectos, ya que como se ha replicado a lo largo del material de estudio, muchas veces la organización genera un impacto negativo en la sociedad por haber generado expectativas que luego no termina de cumplir.

Planificación

Se deben revisar las acciones desde el principio. Definir visión, misión, objetivos, valores y sobre todo los criterios, determinar los grupos de interés o *stakeholders*, describirlos (teniendo en cuenta que serán lectores) Se deben establecer los alcances del reporte, y aquí nuevamente vuelve el análisis de replicarlo todos los ciclos. Muchas veces vemos reportes con ediciones sobresalientes en los primeros ciclos, pero que luego son dados de baja por el costo que genera la edición de los mismos.

Evaluación

Se debe revisar, ponderar y evaluar los indicadores que se eligieron. Recuperar cualquier otra información que pueda ser útil para mostrar o medir el desempeño de la empresa en relación a sus acciones y prioridades en la sociedad en donde decide participar activamente.

Se puede elaborar indicadores propios, temas o ejes de interés para la organización. Siempre recuperar el diálogo con los grupos y entender que cada sociedad tiene sus prioridades y desafíos. Es recomendable recordar la importancia de la continuidad de este proceso comunicativo y su estandarización, para permitir futuras comparaciones de mediciones en los proyectos.

Se pueden planificar o establecer objetivos para el próximo año/ciclo en función del análisis de este, y recopilar las oportunidades de mejora que se han detectado.

Elaboración

Maquetar y estructurar el reporte, analizar la información que se comunicará y la mejor manera de hacerlo. Preguntas sobre el orden y los capítulos del reporte, diseño, imágenes suelen ser cruciales para esta etapa.

Redactar el reporte, expresar los indicadores, realizar recortes temporales y espaciales, agregar o no interpretación o justificación de los indicadores, anexar o no material de relevancia.

Mejora

La etapa de mejora consiste en revisar las oportunidades de mejora no solo para el reporte en sí mismo, sino para la gestión de RSE. En la lectura, análisis y redacción, quedan a la vista cuestiones que quizás en el día a día de la operatividad del RSE no se habían detectado.

Dejar asentado y planificar la mejor manera de alcanzar los objetivos planteados para el próximo año. Debe quedar un registro de aprendizajes del proceso.

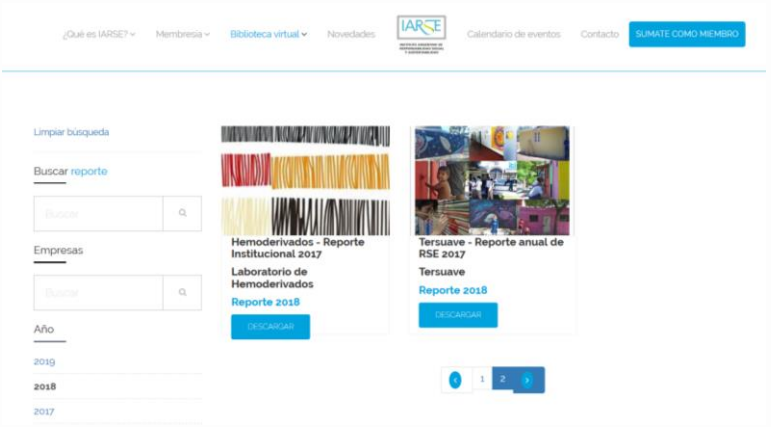
A su vez, en la subetapa de difundir el reporte, la organización comenzará a recibir otras oportunidades de mejora de los grupos que leen el informe y críticas que la organización deberá recuperar y analizar con criterio.

A nivel general, el reporte de sustentabilidad busca ser un camino de diálogo con la comunidad y, por ende, potenciar sus proyectos, por eso debe cumplir los siguientes principios:

- Transparencia.
- Homogeneidad.
- Globalidad.
- Exhaustividad.
- Relevancia.
- Periodicidad.
- *Auditabilidad*.

En la página de IARSE, Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria puede encontrar los **reportes de sustentabilidad** de las empresas miembros.

Figura 4: Impresión de pantalla de la web del IARSE sobre los reportes de sustentabilidad de empresas argentinas.



Fuente: [Imagen sin título sobre reportes de sustentabilidad]. (s.f.). Recuperado de http://iarse.org/reportes?anio=2018&pagina=2

Referencias

Avina (2011). *En busca de la sostenibilidad. El camino de la Responsabilidad Social Empresarial en América Latina y la contribución de la Fundación AVINA*. Recuperado de https://prohumana.cl/wp-content/uploads/2015/03/rse.pdf

Bauman, Z. (2007). *Vida de consumo*. Planeta.

Cámaras de Comercio (2006). *Los reportes de sustentabilidad*. Cámaras de comercio. Buenos Aires.

César, F. (2 de agosto de 2007). *Cómo el consumismo afecta al ambiente* (versión digital). Recuperado de http://archivo.lavoz.com.ar/07/08/02/secciones/opinion/nota.asp?nota_id=96277

Gilli, J. J. (2011). *Ética y empresa. Valores y responsabilidad social en la gestión*. Buenos Aires: Granica.

[Imagen sin título sobre extracción de cóltan]. (s.f.). Recuperada de http://web.mit.edu/12.000/www/m2016/finalwebsite/problems/humanrights.html

[Imagen sin título sobre Cruelty-Free]. (2018). Recuperado de https://www.crueltyfreekitty.com

[Imagen sin título sobre reportes de sustentabilidad]. (s.f.). Recuperado de http://iarse.org/reportes?anio=2018&pagina=2

Vives A. y Peinado-Vara, E. (2011) *RSE. La responsabilidad social de la empresa en América latina. BID-FOMIN*. Recuperado de https://publications.iadb.org/handle/11319/5383