
ESADE

Universidad Ramon Llull

**INSTITUTO
DE INNOVACIÓN
SOCIAL**

La RSE en el Gobierno Corporativo de las Sociedades del Ibex 35

Un análisis de transparencia



César Arjona | Josep Maria Lozano (prólogo)

La RSE en el Gobierno Corporativo de las Sociedades del Ibex 35

Un análisis de transparencia



*Este libro ha sido impreso en papel de fibras 100% recicladas post-consumo.
Homologado internacionalmente con certificados NAPM, Cisne Nórdico, Ángel Azul y Eco-etiqueta Europa.*

Diseño y producción | Gráficas 94 S.L.
Depósito Legal | B-953-2009
ISBN | 978-84-88971-25-8

ESADE

Universidad Ramon Llull

INSTITUTO
DE INNOVACIÓN
SOCIAL

gasNatural

La RSE en el Gobierno Corporativo de las Sociedades del Ibex 35

Un análisis de transparencia

César Arjona | Josep Maria Lozano (prólogo)

Agradecimientos

Varias personas han colaborado en distintas fases de la elaboración de este trabajo. Su dimensión intelectual y científica se fraguó y desarrolló durante diversas conversaciones con los profesores Daniel Arenas, Josep Maria Lozano y Miguel Trias. En la laboriosa recogida de datos a partir de los informes colaboró Jorge Castiñeira, entonces estudiante de último curso de la Licenciatura de Derecho y hoy ya exalumno de ESADE. A ellos quiero mostrar mi agradecimiento, que hago extensivo al Instituto de Innovación Social, personificándolo en la figura de su director Ignasi Carreras y su coordinadora Sonia Navarro, así como a Gas Natural por el patrocinio de este proyecto.

César Arjona, *noviembre de 2008*

Prólogo

Esta investigación aborda una cuestión que considero que será uno de los temas claves del desarrollo inmediato de la responsabilidad social de la empresa (RSE): su lugar en el gobierno corporativo. El lector hará bien en atender al detalle de la concienzuda y rigurosa aproximación que ha hecho César Arjona. Pero todavía es más importante que no pierda de vista el marco de referencia en el que se sitúa. Dicho marco viene definido por las preguntas siguientes: ¿Hasta qué punto la RSE está integrada en la manera de proceder cotidiana de las empresas y en las estrategias corporativas? Y, consiguientemente, ¿qué condiciones hacen creíble y posible esta integración?

Puesto que el autor ya explica y justifica, de manera solvente, el enfoque metodológico que ha adoptado, a mí no me cabe más que subrayar que no hay que dejarse engañar por su aparente modestia. Lo que a primera vista parecen limitaciones (debidas al espectro que cubre) permite desarrollar un trabajo comparativo que asienta las bases para profundizar en el camino emprendido, por una parte, y para aproximarse a otros perfiles empresariales en posteriores estudios, por otra.

Por decirlo con un par de expresiones que ha popularizado nuestro sistema educativo (del que me ahorro los calificativos porque ya ha recibido bastantes), la situación actual de la RSE en el gobierno corporativo a un tiempo progresa adecuadamente y necesita mejorar. Por una parte, llama mucho la atención que España sea el lugar del mundo donde se realizan más informes GRI. Emite más informes que el Reino Unido y los Estados Unidos juntos, y más del doble que la suma de todos los países escandinavos. Algo semejante daría un recuento de firmantes del Global Compact. O las empresas españolas lo están haciendo muy bien, o lo están haciendo muy a la ligera..., o las dos cosas a la vez. Efectivamente, mi opinión personal es que hay empresas españolas (desde empresas que cotizan en bolsa hasta pymes) que han llevado a cabo iniciativas excelentes, en el ámbito de la RSE, como también otras que son maestras en la RSE cosmética. Afortunadamente, creo que el tiempo y, sobre todo, la crisis económica, van a poner a cada cual en su sitio.

Pero, como no se cansa de repetir su autor, dicho estudio no pretende ofrecer una aproximación global a la realidad de la RSE, sino algo mucho más acotado: indagar el lugar que ocupa la RSE en el gobierno corporativo. Creo que es bueno subrayar, de entrada, cuatro puntos que el estudio trata con detalle: el problema de la regulación, el problema de la integración, el problema de la transparencia y el problema de la credibilidad.

Personalmente, considero que el problema de la regulación se ha planteado mal en los últimos años, puesto que se ha reducido a una maniquea contraposición entre voluntariedad y regulación. En cambio, en el futuro inmediato, creo que aumentará el interés por una cuestión que

puede plantearse en los términos que propone el autor: “más que obligar a nadie a ser socialmente responsable, lo importante es que quien opte por serlo lo sea seriamente, y no está fuera de lugar que dicha seriedad, al menos hasta cierto límite, sea exigida mediante el Derecho”. Porque el debate que se avecina no es sobre la regulación de la RSE, sino sobre la seriedad de la RSE.

El otro gran debate inminente es, en mi opinión, el de la integración de la RSE en la estructura de gobierno. Integración, y no mera afirmación de que está incorporada. Se tratará, pues, de visualizar, más allá de las afirmaciones sobre su existencia, la institucionalización corporativa de dicha integración y su relación con los órganos de gobierno.

Es en el marco de estos dos grandes debates que cabe situar la cuestión de la transparencia y la cuestión de la credibilidad. Es necesario abrir ya un debate público que conteste a dos preguntas: para quién se escriben los informes de RSE y quién los lee realmente. La respuesta a estas dos preguntas nos permitiría, entre otras cosas, situar los parámetros de lo manifiestamente mejorable no en la realización material de los informes, sino en su utilidad y funcionalidad a la hora de establecer relaciones con los stakeholders. Finalmente, todo lo anterior desemboca en la cuestión de la credibilidad. Pero hay que cerrar bien el círculo y vincular el incremento de la credibilidad de los informes a la necesidad de seriedad en la RSE (a la que me he referido anteriormente), y no a las oportunidades de negocio que la propia RSE pueda generar.

Y una observación final. Nada de lo antedicho y de lo que viene a continuación se plantea con la intención de incrementar el trabajo de los departamentos de RSE, reciban el nombre que reciban en cada empresa. Muchos de ellos han realizado, en los últimos años, un trabajo interno y externo que, en la mayoría de los casos, sólo puede ser digno de elogio, por los avances que ha supuesto, por el compromiso con que se ha llevado a cabo y por la innovación que ha comportado en términos de gestión. Hemos tomado como referencia los informes que han realizado (que es una tarea que les ha ocupado intensamente en los últimos años, incluso de forma excesiva, en mi opinión); pero me permito recordar, una vez más, que el título –y el reto– de esta investigación es La RSE en el gobierno corporativo de las sociedades del IBEX 35, y no La realización de los informes de RSE por parte de los departamentos encargados de ello.

Josep M. Lozano

*Profesor del Departamento de Ciencias Sociales
Investigador sénior en RSE en el Instituto de Innovación Social
ESADE*

Contenidos

1. Introducción.	11
2. Presentación general del <i>Corporate Governance</i> y de la RSE: evolución de la legislación y práctica empresarial en España.	13
3. Breve presentación del sistema de <i>reporting</i> GRI.	17
4. Las empresas españolas cotizadas frente al GRI: datos generales.	21
5. El Consejo y la alta dirección frente a la RSE. Respuestas a 9 preguntas.	25
6. Conclusiones.	37

1. Introducción

1.1. Objeto.

El objeto de esta investigación es el estudio de la integración de la responsabilidad social de la empresa (en adelante RSE) en la estructura de gobierno de las sociedades cotizadas, y en particular de las que conforman el IBEX 35. Esa integración se analiza a partir de tres dimensiones:

- transparencia o nivel de la información ofrecida por la compañía en relación con su RSE.
- órganos con responsabilidad en materia de RSE dentro de la estructura de gobierno de la compañía.
- vinculación entre los sistemas retributivos de los consejeros y altos directivos y la RSE.

Como instrumento de medida se ha tomado la información ofrecida por las propias compañías en sus informes del ejercicio 2007 emitidos conforme a los criterios publicados por la *Global Reporting Initiative* (en adelante GRI).

1.2. Objetivo.

El objetivo inmediato de la investigación es presentar datos significativos y contrastables sobre la integración de la RSE en el gobierno corporativo de las empresas, dentro de los límites definidos del objeto de estudio. A partir de esos datos se pretende trazar un panorama general de dicha integración y de la información que las compañías ofrecen al respecto. Este es un campo en el que la transparencia y la credibilidad son factores clave, por lo que todo aquello que pueda derivarse de la propia declaración de las sociedades sobre sus políticas de RSE es de relevancia para la evolución tanto de esas políticas como de los métodos de visibilidad, medida y verificación de las mismas.

1.3. Precisiones metodológicas.

Una vez definido el objeto y el objetivo de este estudio, resulta conveniente poner énfasis sobre algunas cuestiones metodológicas que distinguen a este trabajo de otros que se publican sobre la RSE de las empresas españolas.

En primer lugar, hay que resaltar que el estudio está basado exclusivamente en los *informes GRI* emitidos por las compañías. Así, en relación con las preguntas cuyas respuestas forman el cuerpo central del trabajo, es importante entender que no hemos buscado tales respuestas en ningún otro sitio distinto a los informes GRI. Se trata de una limitación deliberada, que no entendemos que reste valor al trabajo, sino justo lo contrario, dado que el análisis de la transparencia forma parte del obje-

to del estudio y sobre él hemos podido extraer algunas conclusiones que nos parecen interesantes. En cuanto a la elección de los informes GRI como criterio relevante, frente a otros posibles, la justificamos más adelante (ver *infra* 3).

1 Tal como queda reflejado en esa tabla, se ha tomado como referencia para este estudio la composición del IBEX 35 en marzo de 2008.

En segundo lugar, y en coherencia con el objetivo del informe, se pretende ofrecer un análisis *general* de situación de la integración de la RSE en el gobierno corporativo y de la información que las empresas ofrecen sobre la misma. Para ello, y para poder llegar a conclusiones significativas, es imprescindible partir de una realidad empírica, en nuestro caso constituida por los informes mencionados. Sin embargo, es importante insistir en que este no es un análisis destinado a evaluar individualmente el comportamiento de las empresas. Existen otros informes de ese tipo, dirigidos de manera específica a inversores u otros destinatarios concretos, en los que se destaca qué compañías lo están haciendo bien y qué otras no tanto, según los criterios de valoración que establezcan. No es tal, sin embargo, el propósito de este estudio.

Finalmente, y como continuación de lo anterior, sólo mencionamos en el cuerpo del informe *nombres de compañías* concretas para ejemplificar puntos que nos parecen destacados, y siempre en positivo. Se trata, en todo caso, de resaltar buenas prácticas, y no de denunciar errores o carencias, no porque no los haya sino por la propia naturaleza del estudio. Además, incluimos como anexo al informe una tabla donde identificamos nominalmente qué sociedades del IBEX 35 han emitido informe GRI, de qué tipo y, en su caso, cuál ha sido la empresa auditoria externa encargada de verificarlos¹. Salvo esta, las demás tablas ofrecen la información agrupando categorías de informes, sea mediante números absolutos, sea mediante porcentajes, y sin individualizar.

2. Presentación general del *Corporate Governance* y de la RSE: evolución de la legislación y de la práctica empresarial en España.

Las prácticas de las empresas españolas cotizadas en el ámbito del gobierno corporativo se han desarrollado al hilo de los instrumentos normativos publicados en este campo. Por un lado, se han aplicado reformas legislativas dispersas pero efectivas, como por ejemplo la obligatoriedad de contar con un comité de auditoría o la de emitir un informe anual de gobierno corporativo. Por otro lado, y con una naturaleza más sistemática, se ha optado por la publicación de códigos de buen gobierno, el último de ellos de 2006 (el llamado Código Conthe, que viene a suceder al anterior Código Olivencia). Este Código se rige por el principio de *comply or explain*, reforzando su naturaleza informativa y no fiscalizadora, como paradigma de lo que se ha dado en llamar un uso suave o blando del Derecho (*soft law*). Dicho en otros términos: las sociedades mercantiles no son sancionadas por no cumplir con las recomendaciones del Código. Sin embargo, la obligación de emitir un informe conforme a unos parámetros determinados y de informar sobre si se adoptan o no dichas recomendaciones supone un importante desarrollo regulador en relación con la situación que existía tiempo atrás.

Precisamente en materia de RSE, la práctica legislativa y empresarial se halla en esa fase inicial que ya recorrió el gobierno corporativo. Desde un punto de vista jurídico, las compañías son libres tanto para adoptar (o no) prácticas responsables como para informar (o no) sobre ellas.

Eso no debe hacer pensar, en ningún caso, que el de la RSE es un tema parado en España, aunque sí podemos decir que sólo de manera reciente “se ha empezado a mover”. En concreto es a partir de la publicación del *Libro Verde de la Comisión Europea para fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas* (2001) cuando el debate se generaliza en España, tanto en el mundo académico como en el empresarial y en el político. Esto conduce a la creación de distintos foros de discusión, algunos de ellos con el sello público detrás. Así, en sede parlamentaria se creó una Subcomisión de Responsabilidad Social, mientras que en el ejecutivo, y dentro del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, se conformó un Foro de Expertos en Responsabilidad Social de las Empresas. Ambos organismos concluyeron sus actividades con la emisión de sendos informes en los años 2006 y 2007 respectivamente.

Esta tendencia culmina con la publicación, en febrero de 2008, de un Real Decreto (221/2008) por el que se crea y se regula un Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas. El diseño de este órgano es acorde con los planteamientos españoles sobre la RSE. Así, en consonancia con la forma participativa y multipolar en que se ha afrontado esta cuestión en España (se la ha denominado ilustrativamente “modelo ágora”),² el Consejo se debe constituir como un foro de

2 Laura Albareda, Tanyko Isa, Josep M. Lozano & Heike Roscher, “The Role of Governments in Fostering CSR”, en Andrew Kakabadse & Metter Morsing (eds.), *Corporate Social Responsibility. Reconciling Aspiration with Application*, Palgrave, Basingstoke, 2006, pp.120-22.

debate plural, donde confluyen representantes de las organizaciones empresariales y sindicales, de las administraciones públicas y de organizaciones no gubernamentales, académicas y otras de la sociedad civil. Y también en consonancia con el rechazo generalizado de las empresas a la regulación en materia de responsabilidad social, el Consejo tiene naturaleza de órgano meramente asesor y consultivo (según el artículo 2.1. del mencionado Decreto) .

Esta última consideración nos traslada a una de las cuestiones fundamentales del debate en torno a la RSE, a saber, en qué medida debe ser este objeto de regulación legislativa o debe, por el contrario, dejarse a la autorregulación (en todo caso, a la regulación de los mercados y de los distintos *stakeholders*).

La discusión es enconada en España y refleja dos concepciones esencialmente opuestas sobre la idea misma de responsabilidad social.³ Los partidarios de la no regulación identifican la RSE como un ámbito de actuación voluntaria en sus propios términos, tanto que en la medida en que deja de ser voluntaria deja de ser RSE. Muy distinta es la posición de aquellos que fundan la RSE en la responsabilidad que las empresas deben asumir como consecuencia del impacto que sus actuaciones tienen en los *stakeholders*. Se trata aquí de una responsabilidad social objetiva que en este caso sí faculta sin duda la intervención pública.

La existencia de regulación en materia de buen gobierno puede utilizarse como argumento para extender este tipo de intervención a la RSE, en la medida en que aquella regulación ya se aplica de manera razonablemente efectiva y está produciendo ella misma efectos positivos en la gestión sostenible de las empresas.⁴ Sin embargo, y dicho esto, es más que relevante que la principal norma española en materia de gobierno corporativo, el Código Conthe de 2006, deje expresamente fuera de su campo de regulación “el ámbito de la llamada ‘responsabilidad social corporativa’”.⁵ Puede que detrás de esta exclusión se encuentre la primera de las concepciones de la RSE apuntadas antes, la cual conduce como corolario al principio de autorregulación y no intervención pública.⁶ En cualquier caso, está claro que mediante esa autolimitación de su ámbito el Código asume una separación entre responsabilidad social y *governance* que, aunque se da generalizadamente por supuesta, desde un punto de vista conceptual no es en absoluto evidente; y está claro también que la relación que existe entre estos dos campos varía según quién la esté definiendo.

En todo caso, y como decíamos antes, ante la ausencia de regulación sustantiva en materia de RSE las empresas actúan con libertad. Centrándonos en el ámbito de la información y la transparencia, que es sobre el que hemos trabajado en este estudio, dicha libertad se concre-

3 Natàlia Cantó Milà & Josep Maria Lozano, “The Spanish Discourse on Corporate Social Responsibility”, *Journal of Business Ethics*, 2008.

4 Tomás G. Perdiguero & Andrés García-Reche (investigadores principales), *Cultura, políticas y prácticas de responsabilidad de las empresas del IBEX 35, Estudio 2007*, Observatorio RSE, 2008, pp.11-12.

5 Informe del grupo especial de trabajo sobre buen gobierno de las sociedades cotizadas, 19 de mayo de 2006, p.3.

6 En cualquier caso, hay que decir que ese no es el motivo que explicita el Código, el cual justifica su omisión en que: (i) el buen gobierno sólo trata sobre las relaciones con los accionistas, y la RSE afecta a otros *stakeholders*, (ii) el Código sólo afecta al gobierno de las sociedades cotizadas, y la RSE a cualquier empresa, y (iii) ya se había creado una Subcomisión parlamentaria para tratar los asuntos de la RSE.

ta en la publicación de distintos tipos de informes, sin un formato unificado, pero que cada vez se ajustan más a parámetros globalmente reconocidos en el ámbito de la sostenibilidad. En particular, en los últimos ejercicios muchas de entre las empresas españolas más importantes han emitido informes anuales de responsabilidad conforme a los criterios establecidos por una organización privada de alcance y reputación global: la *Global Reporting Initiative*. En el próximo epígrafe presentamos este sistema de transparencia.

3. Breve presentación del sistema de *reporting* GRI.

Dentro de las muchas cuestiones nuevas y no tan nuevas que plantea el paradigma de la sostenibilidad, quizás la más compleja desde un punto de vista práctico sea la de cómo conocer y medir los “resultados” de las empresas. En efecto, cuando se entiende el resultado de una compañía en términos económicos stricto sensu, se acude a los métodos de información y medida contable y financiera tradicionalmente utilizados, los cuales aplican criterios objetivos sobre los que existe un acuerdo generalizado (aunque ni siquiera aquí las cosas son tan sencillas). Sin embargo, cuando se traslada el foco de atención a la más amplia dimensión ESG (*environmental, social, governance*),⁷ esos métodos no resultan útiles, y se vuelve perentorio el diseño de instrumentos que permitan iluminar qué realidades se esconden tras palabras y declaraciones que, de otra manera, corren el riesgo de derivar en mera retórica.

Al hilo de esa necesidad, surgen en los últimos años distintos estándares con vocación de convertirse en medidas para la sostenibilidad de las empresas o, cuando menos, en guías para la transparencia en este ámbito. De entre ellos, tomamos como referencia en este estudio los desarrollados por la *Global Reporting Initiative*, los cuales ofrecen un marco que goza de gran aceptación para la elaboración de informes de responsabilidad corporativa por parte de empresas y organizaciones en general.

El GRI nació a finales de los años 90 como un proyecto creado en el seno de CERES, una organización sin ánimo de lucro sita en Boston. En 1999 se publicaron en ese contexto las primeras *guidelines*, conforme a las que entonces informaron un total de 20 entidades. Desde esa cifra hasta las más de 1500 compañías de todo el mundo que a día de hoy han emitido informes conforme a los criterios establecidos por el GRI, la organización ha experimentado un crecimiento vertiginoso, al hilo del cual se produjo su constitución en el año 2002 como entidad independiente con sede en Ámsterdam. El GRI se configura desde entonces como una red privada y global, gobernada por una serie de cuerpos *multi-stakeholder* cuya misión es coordinar a los diferentes y muy variados participantes de dicha red.

El elemento principal en torno al cual gira el marco de transparencia ofrecido por el GRI son las *Sustainability Reporting Guidelines*, una serie de principios, criterios y parámetros para la elaboración de informes de sostenibilidad cuya tercera generación (G3) fue publicada en 2006. En esas guías se basan gran cantidad de compañías de todo el mundo para emitir sus informes, hasta el punto de que la propia organización considera su G3 como “the *de facto* global standard for reporting”.⁸

Las G3 ofrecen una información integral de cualquier compañía u organización, que se extiende desde el propio perfil organizativo (incluyendo la dimensión del *governance*) hasta una serie de medidores de actuación específicos en los ámbitos económico, medioambiental, laboral, social, de

7 La utilización de la “etiqueta” ESG para referirse a los resultados no financieros de las compañías goza de reconocimiento global, y ha sido elegida como favorita por distintos actores del campo empresarial (Steve Johnson, “ESG takes top slot in labels poll”, *Financial Times*, 28.07.2008, suplemento FTfm, p.1).

8 La cita proviene de la web de la organización: www.globalreporting.org/AboutGRI/WhatWeDo. Aunque se trata de una auto-declaración de la propia entidad, no se desvía de la realidad. Además de todas las empresas que lo utilizan, al GRI se refieren como instrumento de referencia gran cantidad de fuentes relevantes en este ámbito, como por ejemplo, y significativamente, el Dictamen del Consejo Económico y Social Europeo sobre “Instrumentos de información y evaluación de la responsabilidad social de las empresas en una economía globalizada” (2005/C 286/04, puntos 2.3.6. y 4.4.1.).

derechos humanos y de responsabilidad por productos. El sistema se complementa con suplementos específicos para una docena de sectores de actividad determinados.

Una de las características más importantes de las *guidelines* GRI es su naturaleza flexible e incremental, la cual se manifiesta en la existencia de distintos niveles de aplicación. En concreto, el sistema de *guidelines* G3 permite clasificar cualquier informe emitido por una organización dentro de seis categorías o niveles de aplicación, los cuales se obtienen a partir de dos variables:

- i) la cantidad de información que la empresa quiere ofrecer. En función del número de indicadores al que responda (y en función de cuáles sean esos indicadores), el informe obtendrá una categoría C, B o A.
- ii) la existencia de una auditoría externa, que certifica la veracidad de la información ofrecida.⁹ Cuando un informe cuenta con esa auditoría, se añade el símbolo “+” a la letra que le corresponda según la variable anterior.

Se trata, por tanto, de un sistema que, además de flexible, es gradual o incremental, el cual permite a las compañías y organizaciones recorrer su propio trayecto hacia la total transparencia, desde un nivel C (que sería el mínimo) hasta un nivel A+ (el máximo).

En todo caso, es importante entender que los distintos niveles no suponen una valoración del contenido de la información. El sistema se limita escrupulosamente a medir la transparencia sin juzgar las respuestas sustantivas para cada indicador, remarcándose así su carácter no impositivo. Esto es, las políticas y actuaciones concretas que quedan reflejadas en los informes son algo que el GRI ni analiza ni evalúa; en todo caso, será a los diferentes *stakeholders* a quienes corresponda hacerlo.¹⁰ Tanto es así que, incluso en el máximo nivel de transparencia, en el que la compañía da respuesta a todos y cada uno de los parámetros incluidos en el modelo G3, esta tiene la opción de omitir la información sobre algunos de ellos siempre que justifique de manera expresa las razones de la omisión (según el sistema *comply or explain*).

Aquí hemos tomado como referencia los informes GRI por dos razones principales. Primera, por la amplia aceptación de la que disfrutan, reflejada en el notable número de organizaciones que los utilizan como base para la elaboración de sus informes en el mundo entero, y muy particularmente en España. Como consecuencia de esto, el GRI se ha utilizado ya en otros informes y estudios sobre RSE, lo que facilita el contraste y el avance global de la investigación.

9 Se habla aquí de “veracidad” en la medida en que se comprueba que los datos del informe se han obtenido de manera fiable y que hay fuentes objetivas que los apoyan, aunque esto no llega a constituir el resultado de un estudio empírico sobre la correspondencia entre las prácticas globales de la empresa y la información que esta presenta. Así se expresa el propio texto de las *guidelines* del GRI, en el que se afirma que el objeto de la “external assurance” es “the quality of the report and the information contained within it. This includes, but is not limited to, consideration of underlying processes for preparing this information. This is different from activities designed to assess or validate the quality or level of performance of an organization, such as issuing performance certifications or compliance assessments” (Sustainability Reporting Guidelines, p.39). El resultado del proceso de auditoría externa se publica junto con el informe, especificándose en cada caso el alcance de la auditoría y los métodos utilizados para llevarla a cabo. Esta es una cuestión fundamental a la que nos referimos, con carácter más propositivo, en las conclusiones del informe.

10 La propia GRI, además de recibir y publicar los informes, ofrece la posibilidad de certificarlos. Pero: 1) se trata sólo de una posibilidad, ya que el nivel correspondiente a cada informe es auto-declarado por las compañías; 2) esa certificación se limita a verificar que en el informe consta la información relativa a los parámetros correspondientes de las *guidelines*, pero no garantiza la veracidad de su contenido ni cuál ha sido el proceso seguido para su obtención.

Tabla 1. Empresas del IBEX 35 que emiten informes GRI.

Informe GRI	Compañías
Nivel máximo: G3 A+	21 (60%)
Otro GRI nivel inferior	6 (17%)
No informe GRI	8 (23%)
Total	35 (100%)

11 Tomás G. Perdiguero & Andrés García-Reche, ob. cit., p.22.

Además de esa razón genérica, y en segundo lugar, los informes GRI nos han interesado particularmente porque conceden una importancia primordial a la dimensión del *governance*, reflejada en un capítulo entero de indicadores dentro del apartado del perfil de la compañía. El modelo se adapta bien a nuestra pretensión de estudiar la convergencia entre el gobierno corporativo y la RSE.

Dicho esto, conviene advertir que, como es de esperar en un campo tan complejo y relativamente novedoso como es este, el GRI no es la panacea, aunque sí un experimento muy bien logrado. Por supuesto, críticas razonables se han formulado, y se podrán seguir formulando, contra el *framework* que ofrece, y aquí creemos oportuno destacar un par de esas líneas críticas que se han apuntado precisamente desde España.

1) Una primera incidiría en las limitaciones que se derivan de un sistema que prima la transparencia sobre el contenido de la información y el impacto real de las actividades de la empresa. El último informe del Observatorio RSE apunta en esta dirección al indicar que “el objetivo de la evaluación está limitado al control de la calidad de la organización de la información proporcionada por las empresas, [...] mientras que el análisis de las políticas, prácticas y resultados de la gestión, su alcance y su significación, sólo es considerado en un segundo plano y de manera parcial y excesivamente genérica”.¹¹

La crítica nos parece importante y oportuna, pero aun así continúa siendo cierto que lo que se dice según el GRI es bastante y muy relevante. Parece coherente considerar la transparencia (la existencia y la presentación sistematizada de la información) como una cuestión previa al análisis y a la valoración de las políticas empresariales, pero previa no quiere decir baladí. Y en parte este estudio viene a señalar la importancia de la fase de transparencia, ya que desde ese estadio inicial podremos decir cosas, creemos que relevantes, y a veces críticas, sobre lo que está pasando.

2) Una segunda línea de crítica se refiere a la confusión que el GRI puede crear entre prácticas voluntarias y el cumplimiento de requisitos jurídicamente exigidos. Esto deriva de la voluntad de las *guidelines* GRI de ser aplicables a nivel global y, por tanto, a organizaciones que operan en dis-

tintas jurisdicciones y sometidas a diversos regímenes legales. Lo que para una empresa es una acción voluntaria que supera el estándar regulador para otra no es sino el resultado de cumplir con las leyes a riesgo de incurrir en responsabilidades jurídicas y sufrir sanciones. De ahí que se haya dicho que los informes GRI, aunque sean buenos informes, “pueden ofrecer una imagen nada fiel de los avances concretos realizados por las empresas para adaptar su enfoque de gestión de manera voluntaria a los requerimientos de la responsabilidad y el desarrollo sostenible”.¹²

Esto, en realidad, no es más que una instancia particular de un problema general de las guidelines, a saber, su naturaleza *one size fits all*, problema que la propia GRI trata de compensar mediante distintos instrumentos, como por ejemplo los suplementos sectoriales ya existentes o los anexos nacionales anunciados. Pero además, esta línea de crítica vuelve a apuntar hacia uno de los grandes problemas de fondo en relación con las políticas de RSE: el de la regulación jurídica *versus* la voluntariedad. Como se dijo antes, la naturaleza voluntaria de la RSE ha sido establecida con frecuencia como una de sus características esenciales.¹³ Sin embargo, ya hemos mencionado, y recogeremos luego en el apartado de conclusiones, el debate abierto con los partidarios de que el Estado regule la RSE o algunos de sus aspectos. Precisamente el gobierno corporativo supone un contraste más que interesante al respecto, al ser este un campo que sí es regulado, al menos parcialmente, y con un éxito razonable.

12 Tomás G. Perdiguero & Andrés García-Reche, ob. cit., p.23.

13 Así se deriva de la definición del Libro Verde de la Comisión Europea, “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas” (Bruselas, 2001), que es una fuente citada repetidamente para ilustrar el carácter voluntario de la RSE. En el punto 8 se afirma que “[l]a responsabilidad social de las empresas es, esencialmente, un concepto con arreglo al cual las empresas deciden *voluntariamente* contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio”. También en el punto 3 se incide en la misma idea cuando se dice: “Al afirmar su responsabilidad social y asumir *voluntariamente* compromisos que van más allá de las obligaciones reglamentarias y convencionales, que deberían cumplir en cualquier caso, las empresas intentan elevar los niveles de desarrollo social, protección medioambiental y respeto de los derechos humanos y adoptan un modo de gobernanza abierto que reconcilia intereses de diversos agentes en un enfoque global de calidad y viabilidad” (énfasis añadido).

4. Las empresas españolas cotizadas frente al GRI: datos generales.

4.1. IBEX 35 y mercado continuo.

Bajando al terreno de los datos sobre la emisión de informes GRI, uno de los contrastes más llamativos lo ofrece la concentración de dichos informes en las sociedades que figuran en el índice IBEX 35 en relación con el total de las que cotizan en el mercado continuo. De entre las primeras 35 compañías, 27 emiten informes GRI, 21 de las cuales (un 60% del total) lo hacen acogiendo al máximo nivel, G3A+, el cual exige información sobre la totalidad de los indicadores auditada externamente. Sólo hay 8 empresas del IBEX que no emiten ningún informe conforme al GRI, es decir, menos de 1 de cada 4 compañías: una marcada minoría (ver *supra* tabla 1).

Cuando se abre el espectro de estudio a todas las empresas del mercado continuo, las cifras dan la vuelta.¹⁴ El 71% de las compañías que cotizan en ese mercado no emitió ningún tipo de informe conforme al GRI sobre el ejercicio 2007.¹⁵ Hay que tener en cuenta, además, que dentro del 29% que sí lo hicieron (40 en números absolutos) se incluyen las compañías del IBEX 35. Si las excluyéramos, el porcentaje de las empresas restantes que emiten informes GRI se reduciría mucho más. Ya de entrada esto hace pensar en una relación entre el volumen de las sociedades y su implicación en la RSE, cuestión que aplazamos para el siguiente apartado, el cual incide en la misma idea.

Tabla 2. Comparativa compañías con informe GRI IBEX 35 vs. mercado continuo (en %).

Informe GRI	IBEX 35	Mer.Cont.
Nivel máximo: G3 A+	60	18
Otro GRI nivel inferior	17	11
No informe GRI	23	71
Total	100	100

4.2. Comparación por sectores.

Discriminando las cifras anteriores por sector de actividad, obtenemos algún nuevo dato que llama la atención. En particular, hay dos sectores que destacan, uno por la gran cantidad de informes emitidos y otro justo por lo contrario.

El primero es el sector de la energía. Se trata del único en el que más de la mitad del total de las sociedades que cotizan publican informes GRI y, además, con unos porcentajes muy elevados que rompen los márgenes en los que se mueven los demás sectores: un 67% de compañías energéticas

14 Para estos datos y los siguientes sobre el mercado continuo, se toma su composición en septiembre de 2008.

15 En el caso de dos empresas del mercado continuo (Cepsa y Ence) estamos considerando el último informe GRI anterior al 2007, ya que este no consta en la base de datos de Corporate Register.

del mercado continuo (8 de 12) emiten un informe GRI, y salvo una de ellas, las demás lo hacen en el máximo nivel: G3A+. Como punto de comparación, el segundo sector que más se acerca es el tecnológico, pero sólo con un 33% de sociedades emitiendo G3A+, y además de manera menos significativa dado que el universo es aquí muy reducido con un total de 6 empresas en el mercado continuo.

16 En esta, y en la siguiente tabla, entendemos por “inferior” un informe GRI con una categoría diferente a la G3 A+.

En la otra cara de la moneda, sólo hay un sector en el que ninguna empresa ha emitido un informe conforme a los criterios del G3A+: el de bienes de consumo. De hecho, sólo 3 de las 33 sociedades que componen esa sección del mercado continuo han emitido algún informe GRI, encontrándonos aquí con el sector con mayor porcentaje de empresas que no emiten ningún tipo de informe GRI (un 91%).

Significativamente, el energético es el sector de negocio más representado en las empresas del IBEX 35. En el momento de la toma de datos, dos tercios de las empresas energéticas del mercado continuo formaban parte de ese índice, y sólo una de entre ellas no emitía informe. Todo lo contrario sucede con el sector de bienes de consumo: tratándose de uno de los que cuenta con más empresas en el mercado continuo (33), está muy poco representado en el IBEX 35 (con sólo 2 empresas).

Estos datos, y los del apartado anterior, parecen apoyar la intuición de que son las grandes empresas, por sector y por valor en bolsa, las que lideran la RSE. Sin negar esto, conviene no sacar conclusiones precipitadas. Recordemos que aquí sólo hablamos de transparencia, y de transparencia conforme a unos criterios muy determinados. Tan cierto es que las grandes empresas pueden disponer de más recursos para dedicarlos a políticas de sostenibilidad, como que disponen de más recursos para comunicar esas políticas y acciones mejor que otras empresas. Así pues, aunque creemos que estos pocos datos ofrecen una información destacable y relevante, no son suficientes para establecer relaciones de causa-efecto.

Tabla 3. Distribución por sectores de empresas que emiten informes GRI en IBEX 35.

Sector	G3 A+	Inferior ¹⁶	No GRI	Total
Financiero / Inmobiliario	6	1	3	10
Materiales / Industria / Construcción	6	1	1	8
Bienes de consumo	0	1	1	2
Servicios de consumo	2	1	2	5
Energía	7	0	1	8
Tecnológico	2	0	0	2
Totales	21	6	8	35

Tabla 4. Distribución por sectores de empresas que emiten informes GRI en mercado continuo (en números absolutos, seguidos de %).

Sector	G3 A+	Inferior	No GRI	Total
Financiero / Inmobiliario	6 (17%)	4 (11%)	26 (72%)	36
Materiales / Industria / Construcción	9 (26%)	1 (4%)	24 (70%)	34
Bienes de consumo	0 (0%)	3 (9%)	30 (91%)	33
Servicios de consumo	2 (11%)	4 (21%)	13 (68%)	19
Energía	8 (67%)	1 (8%)	3 (25%)	12
Tecnológico	2 (33%)	0 (0%)	4 (67%)	6
Totales	25	15	100	140

17 Datos obtenidos según el registro de la organización Corporate Register. Puede consultarse en www.corporateregister.com.

18 El porcentaje está calculado sobre el total de informes GRI registrados durante el año en Corporate Register (831).

4.3. Comparación por países.

Vistos los anteriores, quizás el contraste más sorprendente sea el que surge al comparar la emisión de informes GRI en España con la de otros países.¹⁷ Y es que los resultados nos ofrecen un panorama que estamos poco acostumbrados a contemplar en cualquier tipo de estudios en los ámbitos económico y social, a saber, el de un liderazgo global absoluto y sin paliativos de las empresas españolas.

Los adjetivos no son retóricos. Del total de informes GRI emitidos en el año 2007 en todo el mundo, un 15% corresponden a empresas españolas.¹⁸ Eso sitúa a España a la cabeza de la emisión de informes, con 124, una cifra muy superior a los 70 informes emitidos por las empresas estadounidenses, que ocupan aquí el segundo lugar. Las otras economías mundiales más potentes quedan muy atrás: Japón es el único país, además de los dos mencionados, que supera el medio centenar de informes, con un total de 57. Por su parte, las principales economías europeas, como el Reino Unido (45), Francia (29) o Alemania (29), están mucho menos representadas en este índice, así como las economías emergentes.

El contraste es rotundo. España emite más informes que Reino Unido y Estados Unidos juntos, y más del doble que la suma de todos los países escandinavos. Nótese que hablamos de sistemas económicos nacionales muy avanzados donde los asuntos de RSE están a la orden del día desde hace mucho (nos atrevemos sin gran riesgo a decir que desde antes, y no con menos seriedad, que en España). Por otra parte, el GRI, como ya se ha dicho, es un estándar global, conocido y apreciado internacionalmente, y que no contiene en apariencia ningún factor que beneficie a las empresas de unos países sobre otros, y en particular a las españolas.

Si precisamos el estudio incluyendo los niveles de GRI obtenidos, el resultado es aún más llamativo. Las empresas españolas acaparan casi la mitad de los informes G3A+ que se emiten en todo el mundo (49 sobre un total de

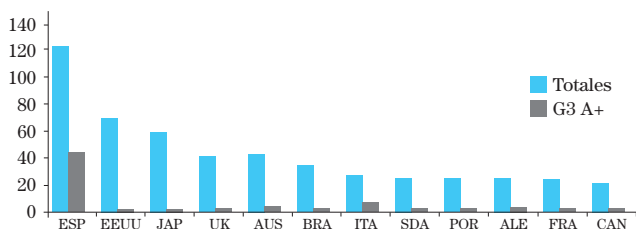
102). De entre los países económicamente más desarrollados, Italia segunda esa clasificación con tan sólo 8 informes. Por poner ejemplos significativos, ninguna empresa norteamericana o japonesa emite un G3A+, y sólo hay dos británicas que lo hagan.

19 Estos datos se refieren a todos los informes publicados durante el año 2007.

Reiterando que no existe ninguna condición de partida en los indicadores GRI que favorezca a las empresas españolas, es oportuno destacar estas cifras con unos cuantos signos de exclamación y nos parece justificable, si no inevitable, sentir cierta perplejidad al respecto. A pesar de tratarse la española de una economía del primer mundo, y de ser conocido el desarrollo internacional de varias de sus empresas en los últimos tiempos, no estamos acostumbrados a ver a España liderando índices de este tipo de una manera tan abrumadora. Esa percepción nos parece importante, ya que la perplejidad puede llevar a la admiración o a la sospecha. En las próximas páginas pretendemos, mediante datos limitados pero contrastables, aclarar un poco ese dilema.

Tabla 5. Comparación de la emisión de informes GRI por empresas españolas con otros países significativos.¹⁹

País	Informes GRI	G3 A+
España	124	45
EE.UU.	70	0
Japón	57	0
U.K.	45	2
Australia	47	7
Brasil	36	3
Italia	34	8
Sudáfrica	31	1
Portugal	31	3
Alemania	29	4
Francia	29	0
Canadá	26	1



5. El Consejo y la alta dirección frente a la RSE. Respuestas a 9 preguntas.

A partir de aquí el estudio se limita a considerar aquellas empresas que forman parte del índice IBEX 35 y que han emitido informes de sostenibilidad conforme al GRI. En relación con estas empresas nos hemos planteado una serie de preguntas, nueve en total, relativas a la integración de la RSE en los órganos de gobierno de las compañías. Las preguntas son las siguientes:

- A. ¿Cuál es el órgano de más alto rango competente en materia de RSE?
- B. ¿Cuáles son todos los órganos con responsabilidad directa en la actuación medioambiental y social de la empresa, y cómo están organizados?
- C. ¿Con qué frecuencia evalúa el Consejo la sostenibilidad?
- D. ¿Qué procedimientos utiliza el Consejo para supervisar la identificación de la organización con los objetivos en materias sociales y medioambientales?
- E. ¿Qué procesos existen para determinar la cualificación de los consejeros en materias medioambientales y sociales?
- F. ¿Existe un sistema de retribución ligado a los resultados alcanzados por la empresa?
- G. Si existe ese sistema de retribución, ¿afecta a los miembros del Consejo, a los consejeros ejecutivos y/o a la alta dirección?
- H. Si existe ese sistema de retribución, ¿incluye la variabilidad de la retribución los resultados en materia social y medioambiental?
- I. ¿Qué sistema de medida se utiliza para variar la retribución en función de los parámetros social y medioambiental?

A efectos del análisis de las respuestas, hemos dividido las nueve preguntas en tres bloques temáticos, a los que denominamos respectivamente *organización* (cuestiones a, b), *métodos* (cuestiones c, d, e) y *remuneración* (cuestiones f, g, h, i).

Las respuestas a estas preguntas las buscamos en el apartado *perfil de gobierno* de los informes GRI emitidos por las propias sociedades. Hemos seleccionado cuatro criterios exigidos por las *guidelines* dentro de ese apartado. Para satisfacer la información que dichos criterios requieren, las empresas deberían ofrecer en sus informes datos suficientes que permitan responder a las preguntas planteadas. Los cuatro criterios son los siguientes:

4.1.	Governance structure of the organization, including committees under the highest governance body responsible for specific tasks, such as setting strategy or organizational oversight. <i>Describe the mandate and composition (including number of independent members and/or non executive members) of such committees and indicate any direct responsibility for economic, social and environmental performance.</i>
4.5.	Linkage between compensation for members of the highest governance body, senior managers and executives (including departures arrangements) and the organization's performance (including social and environmental performance).
4.7.	Process for determining the qualifications and expertise of the members of the highest governance body for guiding the organization's strategy on economic, environmental and social topics.
4.9.	Procedures of the highest governance body for overseeing the organization's identification and management of economic, environmental and social performance, including relevant risks and opportunities and adherence or compliance with internationally agreed standards, codes of conduct and principles. <i>Include frequency with which the highest governance body assesses sustainability performance.</i>

A continuación procedemos al análisis de las respuestas encontradas. A partir de ahora, todos los porcentajes que se incluyen en el análisis se calculan respecto al total de empresas del IBEX 35 que emiten informe, las cuales, según se indicó antes, son 27 (ver *supra* tabla 1).

5.1. Organización.

A	¿Cuál es el órgano de más alto rango competente en materia de RSE?
B	¿Cuáles son todos los órganos con responsabilidad directa en la actuación medioambiental y social de la empresa, y cómo están organizados?

5.1.1. El primero de los indicadores sobre gobernanza del GRI (4.1.) obliga a las compañías a dibujar la estructura de gobierno de la organización, especificando qué órganos y comités tienen una responsabilidad directa respecto a la actuación social y medioambiental, además de económica, de la empresa. Una respuesta completa a este indicador debería permitir al lector del informe distinguir qué parte de la estructura organizativa está directamente relacionada con la sostenibilidad y, por inclusión, cuál es el órgano de más alto rango responsable en ese ámbito. Vamos a empezar con este último dato.

De partida, y en atención a lo que consta en los informes, cabe deducir que la RSE ha llegado a los Consejos de Administración. En concreto, el 78% de las compañías del IBEX 35 que emiten informes GRI señala de manera expresa que el Consejo de Administración es el órgano con mayor responsabilidad directa no sólo en relación con los resultados económicos sino también con las materias sociales y medioambientales. Además, e incidien-

do en esta tendencia, debe resaltarse que las empresas que no responden de este modo (y que son sólo 6 en números absolutos) no sitúan la máxima responsabilidad en algún otro órgano de rango inferior al Consejo, sino que simplemente no se desprende una respuesta clara del texto del informe.

20 M.^a Luz Castilla (dir.), *Responsabilidad Social Corporativa: tendencias empresariales en España*, PricewaterhouseCoopers, 2003.

Esta cuestión nos ofrece un interesante punto de comparación entre la regulación sobre buen gobierno y la RSE. En particular, el Código Unificado de Buen Gobierno recomienda de manera específica que sea el Consejo de Administración de las compañías el que apruebe sus políticas de responsabilidad social (recomendación 8.a.v.). En ese sentido se han pronunciado la mayoría de los informes GRI; la coincidencia con la recomendación es significativa.

La referencia al Consejo como respuesta a la cuestión A nos lleva a una consideración clave en el campo de la RSE, a saber, la integración de las políticas de responsabilidad en la estrategia de las compañías. Que el órgano de mayor rango en la empresa incluya entre sus responsabilidades las de tipo social y medioambiental parece un requisito previo para poder hablar de una verdadera integración estratégica, y los *reports* de algunas sociedades (como BBVA o Acciona) establecen esa relación de manera expresa. Un informe de la consultora PricewaterhouseCoopers del año 2003 ponía de manifiesto que la RSE no llegaba entonces a los Consejos de Administración de las empresas españolas.²⁰ En un período de cinco años (quizás no tan corto en un campo de tan rápido desarrollo como este) el cambio es manifiesto, al menos por lo que respecta a las grandes sociedades cotizadas.

Sin embargo, a la hora de valorar lo anterior es importante entender que la referencia al Consejo de Administración en los informes es puramente formal; siendo estrictos, no refleja otra cosa que una declaración. Hay como mínimo otras dos cuestiones cuyo análisis nos permitirá obtener una imagen más fiel del compromiso del Consejo con la sostenibilidad y, por extensión, de la integración de esta en la estrategia empresarial.

La primera se refiere al bloque de preguntas sobre los distintos procesos mediante los que el Consejo supervisa las políticas de sostenibilidad. Dichas preguntas ponen a prueba la credibilidad de las respuestas anteriores, y veremos en el siguiente apartado (*infra* 5.2.) como aquí las cosas ya son menos claras.

5.1.2. La segunda cuestión se refiere a la estructura organizativa que, dentro o por debajo del Consejo, se ocupa de la sostenibilidad, lo cual alcanza tanto a comités del Consejo como a órganos de alta dirección que han asumido competencias en ese ámbito o que han sido específicamente creados para asumirlas. A esto responde la cuestión B, cuyas respuestas nos ofrecen un panorama muy distinto del que nos muestra-

ba la cuestión A. En efecto, si esta se caracterizaba por la homogeneidad, lo que destaca en la cuestión B es una significativa diversidad, dentro de la cual es aun así posible establecer un cierto orden, agrupando las respuestas en tres grandes grupos:

- un 48% de las empresas que emiten informe no responden de una manera que pueda considerarse adecuada a esta pregunta, ya que se refieren a su estructura organizativa y de gobierno sin mencionar específicamente dónde recae la responsabilidad social, más allá de la ya comentada mención al Consejo.²¹ Nótese que, a pesar de que esta forma de responder resulte poco satisfactoria, es coherente con el empleo de los indicadores GRI, los cuales simplemente piden que se describa la estructura de gobierno (en general) y que se determine dentro de esta qué órganos tienen una responsabilidad directa en materias sociales y medioambientales. Por tanto, una descripción genérica de la estructura de gobierno, acompañada de una mención formal a la responsabilidad del Consejo, basta para responder al criterio, aunque se trate de una respuesta que ilumina muy poco la manera en que la RSE se inserta en el gobierno de la compañía y menos aún en su estrategia empresarial.

- un 19% de las empresas incluyen de manera expresa cuestiones de ESG como una extensión de las competencias de alguno de los organismos típicos de funcionamiento del Consejo, sea el comité de auditoría, sea el de nombramientos. La naturaleza de esa competencia suele ser de supervisión y control, y puede referirse tanto a temas específicos (por ejemplo, buen gobierno) como a la política de responsabilidad social de la empresa considerada de manera integral.²²

- un 33% de las compañías establecen en su estructura algún tipo de órgano independiente encargado de las políticas de responsabilidad y creado de manera específica para hacerse cargo de las mismas. La naturaleza de estos órganos es muy diversa, y pueden ser o no ser parte del Consejo, o incluso tratarse de órganos de composición mixta. En cuanto a las competencias, estas pueden alcanzar de manera general la RSE o referirse sólo a alguna de sus dimensiones. Así, aquí encontramos desde órganos específicos para asuntos medioambientales (como en ACS o Endesa) o de buen gobierno (como en Bankinter) hasta comités de reputación o responsabilidad corporativa (como en Gas Natural o Sacyr) e incluso direcciones de ética corporativa (como en Banco Sabadell), pasando por la atribución de la supervisión de la responsabilidad a un miembro particular del Consejo de Administración (como en Indra).

La atribución de competencias en materias de ESG a órganos específicos es un signo más claro de la integración de la RSE en la estrategia empresarial que la simple mención a la responsabilidad última del Consejo sobre esas materias. Esto parece indicar una actitud proactiva

21 En todo caso, sería necesaria una interpretación muy laxa para considerar lo contrario. Si es cierto que cuando se habla del organismo que controla los "riesgos" podría argumentarse que dentro de estos se incluyen también los propios de la ESG, o que cuando se habla de las "políticas generales de la compañía" ya se entiende que estas incluyen las de responsabilidad social. Esto es un juego hermenéutico que entendemos que no aporta demasiado a la hora de analizar la verdadera integración de la RSE en el sistema de gobierno corporativo, y por ello los informes que no hacen mención expresa y específica a la ESG los hemos considerado dentro de esta primera categoría de empresas que no contestan de manera relevante.

22 Merece la pena destacar que, en materia específica de buen gobierno, el Código Conthe establece en su recomendación 44 que las funciones de supervisión de las reglas de gobierno corporativo se atribuyan alternativamente a una comisión específica o a las ya existentes de auditoría o de nombramientos.

por parte de las compañías, especialmente cuando se han creado órganos ad hoc, pero también cuando se han atribuido nuevas competencias a los ya existentes. La adaptación del mapa de las estructuras de gobierno a la RSE es un síntoma bastante claro de la importancia que las sociedades le atribuyen, independientemente de cuáles sean las motivaciones de fondo que las llevan a actuar.²³

En cualquier caso, la variedad de fórmulas con las que se va experimentando nos habla de las muy diversas maneras mediante las que las grandes compañías están afrontando un fenómeno todavía incipiente.

5.2. Métodos.

C	¿Con qué frecuencia evalúa el Consejo la sostenibilidad?
D	¿Qué procedimientos utiliza el Consejo para supervisar la identificación de la organización con los objetivos en materias sociales y medioambientales?
E	¿Qué procesos existen para determinar la cualificación de los consejeros en materias medioambientales y sociales?

5.2.1. Como señalábamos antes, la declaración según la cual el Consejo es el órgano de máxima responsabilidad en materia de RSE se complica cuando el asunto se traslada a los procedimientos y métodos específicos mediante los que aquel lleva a la práctica dicha responsabilidad, que es de lo que se ocupan estas tres cuestiones.

Las complicaciones surgen, globalmente, de dos fuentes. Una es la pura y simple omisión de la información, favorecida por el sistema de referencias a los indicadores, cuestión esta última que todavía no hemos comentado pero que tiene gran importancia de cara a la transparencia. En efecto, aunque estén adaptados al GRI, los informes de sostenibilidad no siguen la estructura de las *guidelines* a la hora de ofrecer la información, sino que se acompañan de unas tablas en las que se indica en qué página o páginas del informe se encuentran los datos que responden a cada uno de los indicadores. La búsqueda se hace aún más difícil cuando esas referencias aluden a otros documentos, como el informe de gestión o el de buen gobierno. Así, puede que para obtener la respuesta a un simple indicador, el lector sea llamado a consultar varias páginas de hasta tres informes distintos, páginas que, para agravar más las cosas, pueden contener a la vez informaciones referidas a varios indicadores. Además de la barrera de entrada que este sistema impone al lector del informe (sobre esto volveremos en las conclusiones), la búsqueda de la información exige una tarea interpretativa ardua y a veces infructuosa.

La segunda fuente de complicaciones se halla en el indicador mismo. La voluntad generalista de las *guidelines* GRI, diseñadas con vocación de aplicarse a cualquier país y sector, además de con un carácter no impe-

23 Juan Alfaro, en un artículo sobre este tema, sitúa en dos factores la necesidad de crear estas comisiones y consejos: de un lado gestionar “la gran cantidad de conocimiento que se está generando sobre la materia”, y del otro contar con expertos que validen las políticas de RSE ante las exigencias crecientes del mercado y de los stakeholders (Juan Alfaro, “La RC en el Consejo de Administración”, *Expansión* (suplemento Madrid), 20.06.2008, p.12). Alfaro señala, como ejemplo de esta tendencia, a Telefónica (también a Leche Pascual, que queda fuera del ámbito de este estudio). Telefónica cuenta, por una parte, con una Comisión de N o m b r a m i e n t o s , Retribuciones y Buen Gobierno, al estilo de lo aconsejado por la recomendación 44 del Código Conthe, y por otra parte, con una Comisión de Recursos Humanos y Reputación Corporativa, con el encargo específico de supervisar las políticas y proyectos relativos a la responsabilidad corporativa del grupo. Se hallaría así, pues, tanto en la segunda como en la tercera de las categorías antes aludidas.

rativo, se manifiesta en expresiones que dejan espacio para interpretaciones muy laxas por parte de las empresas, lo que da lugar a respuestas manifiestamente mejorables desde el punto de vista de la transparencia.

Este último es el caso en el que nos encontramos a la hora de responder a la cuestión C, en la que se pregunta por la frecuencia con que el Consejo evalúa la sostenibilidad. Esto se debería derivar claramente del segundo párrafo del indicador 4.9. del GRI. Sin embargo, y dejando de lado el dato más que significativo de que la mayoría de los informes estudiados no responden de manera expresa a esta pregunta, los que sí lo hacen (sólo un 33% del total) emplean sin excepción una fórmula general, sea “con periodicidad” o alguna similar. Eso es, estrictamente hablando, una respuesta al criterio, aunque no hace falta insistir mucho en que resulta poco satisfactoria por imprecisa.

5.2.2. Algo parecido sucede con la cuestión E, donde se pregunta por los procesos que existen para determinar la cualificación de los consejeros en el ámbito de la sostenibilidad. Sólo 3 empresas (un 11% de las que emiten informe) hacen aquí una referencia específica a materias ESG, sea en la elección de candidatos, como Red Eléctrica Española, sea en relación con la formación y orientación de los consejeros ya nombrados, como Ferrovial y Banco de Santander. El informe de esta última sociedad es, por lo demás, el único en el que hemos encontrado una mención específica a la formación de los consejeros en materia medioambiental.

Sin embargo, la mayoría de las compañías se limitan aquí a emplear fórmulas generales, tales como que los consejeros nombrados sean profesionales de reconocida solvencia o que posean los conocimientos y la experiencia adecuados para el ejercicio de su cargo. Una vez más, la redacción del indicador no permite afirmar con rotundidad que esas empresas no hayan respondido al mismo. En efecto, el indicador 4.7. GRI habla de las cualificaciones para guiar la estrategia de la compañía en las materias económica, medioambiental y social, considerándolas al mismo nivel, sin establecer distinciones ni incidir en la necesidad de hacer mención expresa a las dos últimas dimensiones. Esto da pie a que las empresas puedan argumentar que han respondido al indicador a pesar de haberse limitado a realizar una mera referencia a los estándares genéricos de cualificación establecidos para sus consejeros.

Las pobres cifras de respuestas a las cuestiones C y E contrastan con las de las dos cuestiones analizadas en el primer bloque (A y B), donde una mayoría de las empresas declaraba que la responsabilidad última en materia de sostenibilidad recae en el Consejo de Administración, e identificaba la existencia de comités u organismos que se ocupan específicamente (sea o no de manera exclusiva) de materias ESG. Dicho en

otros términos, informes capaces de dibujar una estructura de gobierno sensible a la sostenibilidad son mucho menos claros a la hora de afrontar cuestiones más específicas que deberían servir como piedra de toque de esa información.

5.2.3. La cuestión D, que pregunta por los procedimientos que utiliza el Consejo para supervisar la actuación de la empresa en materia de sostenibilidad, es la que ofrece mayor diversidad de respuestas de entre todas las que hemos analizado en este estudio. Esto corresponde con un mayor margen a la hora de interpretar qué información concreta está exigiendo el indicador.

En concreto, el criterio 4.9. pregunta por los procedimientos para identificar y gestionar la actuación de la compañía en los ámbitos social, medioambiental y económico. La lectura de las distintas respuestas ofrecidas por los informes constituye un muestrario muy amplio de qué se puede entender por tal procedimiento.²⁴ En correspondencia con esto, y a diferencia de lo que sucedía con las preguntas C y E, que eran de naturaleza más específica, aquí nos encontramos con un índice de respuesta muy alto: un 85% de los informes hacen referencia a algo que puede considerarse razonablemente un procedimiento de los mencionados en el indicador 4.9.

Pero dicho esto, lo cierto es que una primera lectura de cuáles son esos procedimientos genera un grado de confusión notable, dada la heterogeneidad de las respuestas. Aplicando un espíritu crítico se pueden identificar tres grados de ambigüedad en relación con las mismas:

- a) El primero se refiere a cuándo un procedimiento de supervisión afecta de forma exclusiva a la RSE, y cuándo estamos haciendo referencia a instrumentos genéricos de gestión empresarial sin que se especifique de qué manera miden la actuación específicamente social y medioambiental. A esta confusión contribuye el texto del indicador de una manera análoga a la que señalábamos en relación con la respuesta a la cuestión E anterior: al enumerar sin distinción y al mismo nivel las dimensiones económica, social y medioambiental, sin incidir en la necesidad de referirse expresamente a las dos últimas, la empresa puede argumentar que ha satisfecho el criterio a pesar de referirse únicamente a los medios de supervisión tradicionales relacionados con los resultados económicos.
- b) Posiblemente una descripción detallada del funcionamiento de esos instrumentos aclararía la duda anterior, pero aquí nos encontramos precisamente con la segunda ambigüedad. Con frecuencia los informes describen los mecanismos de manera muy sucinta, dejando en demasiadas ocasiones al lector la tarea de imaginar de qué forma efectiva constituyen un verdadero procedimiento de supervisión puesto en práctica. El funcionamiento del instrumento queda a menu-

²⁴ La identificación de esas respuestas es aún más problemática dado el sistema de tablas con referencias del que se habló antes. Como este remite a páginas enteras de los informes, dentro de las cuales se incluyen diversas informaciones (y no sólo la que se está buscando), el lector se ve obligado a tomar una decisión interpretativa propia sobre qué (de lo que se está describiendo en esas páginas) constituye o no un procedimiento de identificación y gestión.

do velado o implícito, hasta el punto de levantar dudas sobre la cuestión propiamente conceptual: ¿qué es un instrumento de identificación y gestión, según el indicador 4.9.?

c) El último ámbito de ambigüedad se refiere a la manera como el Consejo maneja esos instrumentos. El indicador exige dos elementos: primero, que exista un procedimiento de la naturaleza descrita; y segundo, que dicho procedimiento sirva para que el Consejo de Administración supervise la actuación. Sin embargo, la relación entre el Consejo y el instrumento no está siempre explicitada en el informe. La ambigüedad aquí se refiere a la medida en que el instrumento lo *es del Consejo*, o es utilizado por el mismo.

Estos tres son los principales problemas que surgen en relación con esta cuestión. El resultado práctico de tanta ambigüedad es una lista de diversos instrumentos ofrecidos como respuesta al criterio 4.9. que resultan entre sí de una variedad desbordante. Tanto es así que parece difícil agrupar las informaciones en unas pocas categorías, como se hizo por ejemplo en relación con la cuestión B. A efectos ilustrativos, incluimos a continuación, casi a modo de muestrario, algunos “tipos” de respuestas que se han encontrado, en el bien entendido de que no todos suponen una contestación igualmente satisfactoria a la cuestión planteada.

- Auditorías y controles de gestión de riesgo en general. Se refieren aquí los informes a instrumentos que son, stricto sensu, independientes de la RSE, y cuya implantación es seguramente previa a la preocupación por la RSE. En los casos en que no se limitan simplemente a mencionar la existencia de esos mecanismos de control de riesgos, los informes dan un paso más y hacen referencia a que dichos mecanismos sirven también para la medición de riesgos reputacionales. Se trata, sin embargo, de un paso insuficiente, ya que exige del lector la buena voluntad de realizar la nada obvia equiparación entre lo reputacional y la RSE.

- Códigos internos de las compañías. Aparecen bajo muy diversos nombres: códigos de ética, de conducta, profesionales, etcétera. Esta es la referencia más repetida de todas las aquí enumeradas: un 48% de las compañías que emiten informe incluyen alguna mención a este tipo de documentos en las respuestas al indicador 4.9. Las referencias van desde la afirmación de la mera existencia del Código hasta la descripción de los procedimientos de aplicación y denuncia que se prevén en el mismo. Sólo excepcionalmente se realiza una conexión específica entre esos códigos y la RSE (es el caso del Banco Sabadell, que declara específicamente que un capítulo de su código de conducta está dedicado al entorno y a la responsabilidad social corporativa y que la compañía funda en aquel sus políticas de ética y derechos humanos).

- Diálogo con *partners* y *stakeholders*. Sea o no estrictamente hablando un mecanismo de supervisión y control, sin duda se trata de un fac-

tor relevante, especialmente teniendo en cuenta que las políticas de responsabilidad están en gran medida vinculadas con el sector de actividad de la compañía. Por eso quizás sorprende que las referencias en este ámbito no abunden, aunque algunas empresas sí incluyen en su respuesta a este indicador mecanismos de diálogo con los grupos de interés (como Gas Natural, FCC o Telecinco) e incluso de diálogo interno (como Indra).

- Mecanismos propios. Nos referimos a mecanismos propios y específicos de la compañías descritos según su fin y su funcionamiento. Este es el tipo de respuesta más ajustado a la exigencia del indicador 4.9., a pesar de lo cual no entran en esta categoría sino una minoría de la totalidad de los mecanismos mencionados en los informes. Suelen referirse a cuestiones medioambientales, ya sea por tratarse de compañías que, debido a su actividad, concentran su atención primordialmente en ese ámbito (como Endesa o Red Eléctrica Española), ya sea por otras razones (como BBVA o Banco Santander).

- Elementos que sólo en el sentido más laxo pueden considerarse procedimientos de supervisión de la RSE. Los informes mencionan bajo el paraguas de este amplio indicador la participación en organizaciones nacionales o internacionales, o en foros, la adhesión a documentos, la celebración de sesiones, etcétera. Se trata de todo un abanico de referencias que no parece que puedan considerarse razonablemente mecanismos de identificación y gestión, pero que vienen justificadas por la última frase del primer párrafo del indicador: “including [...] adherence or compliance with internationally agreed standards, codes of conduct and principles”. Sin entrar en un análisis profundo de la literalidad del indicador, no está en absoluto claro que el GRI esté pidiendo una mera enumeración de adhesiones a documentos y organizaciones. Por eso, es oportuno que el informe se esfuerce en justificar el porqué de la adhesión o participación y su importancia para la RSE (así lo hace, por ejemplo, el de Criteria Caixa Corp, explicitando cuál es la finalidad de su participación en diversos foros).

5.3. Remuneración.

F	¿Existe un sistema de retribución ligado a los resultados alcanzados por la empresa?
G	Si existe ese sistema de retribución, ¿afecta a los miembros del Consejo, a los consejeros ejecutivos y/o a la alta dirección?
H	Si existe ese sistema de retribución, ¿incluye la variabilidad de la retribución los resultados en materia social y medioambiental?
I	¿Qué sistema de medida se utiliza para variar la retribución en función de los parámetros social y medioambiental?

25 Dada la objetividad e importancia de estos datos, resulta conveniente insistir aquí en que el objeto de este estudio se limita a los informes GRI. En este sentido, no estamos afirmando nada sobre las políticas retributivas de las compañías, sino estrictamente sobre su reflejo en esos informes.

Las respuestas a las preguntas de este tercer bloque, referido a las remuneraciones de los consejeros y altos directivos, resultan mucho más homogéneas que todas las anteriores. Por esa razón ofrecen más seguridad a la hora de extraer conclusiones sobre su análisis.

El panorama general de este bloque se dibuja en unas pocas pinceladas. El 81% de los informes declaran expresamente que la compañía prevé un sistema de remuneración ligado a resultados que afecta a los consejeros y altos directivos, respondiendo así afirmativamente a las cuestiones F y G.²⁵

El criterio 4.5. GRI pregunta por la relación entre la compensación de los directivos y los resultados de la compañía, y añade entre paréntesis que entre esos resultados se incluyen los sociales y medioambientales. No es evidente si una respuesta adecuada al criterio exige incluir una mención expresa en el informe a si esos dos tipos de resultados se tienen específicamente en cuenta, o si se permite una respuesta por extensión, sin entrar a distinguir entre los resultados económicos, sociales y medioambientales. Nos ha parecido que el énfasis en el texto del indicador, el paréntesis, justificaba investigar si los informes incluían esa mención (cuestión G) y, en caso de que lo hicieran, si se declaraba cuál era el método de medida utilizado para vincular la compensación con los resultados sociales y medioambientales (cuestión H).

Estas dos preguntas, sobre todo la segunda, han constituido una incursión a la búsqueda de información más allá de lo que exige el GRI. El resultado ha sido pobre: sólo un 7% del total de los informes emitidos responden de manera afirmativa a la cuestión G, y ni uno solo ofrece información relevante para responder a la cuestión H.

El hecho de haber encontrado en este apartado respuestas tan homogéneas y resultados tan contundentes, sea en positivo o en negativo, llama la atención al menos sobre dos temas relativos a la interacción entre normas y prácticas, los cuales apuntan ya hacia algunas de las conclusiones de las que nos ocupamos en el próximo epígrafe.

El primero de esos temas es la importancia de las regulaciones, concretada aquí en el Código Unificado de Buen Gobierno. En aquellas cuestiones sustantivas que son objeto de exigencia o de recomendación jurídica, los informes son más claros y contundentes en sus respuestas. Este es el caso precisamente en relación con la política de retribuciones y su transparencia, tratada de manera profusa por el código en sus recomendaciones 34 a 40. En este sentido, las cuestiones F y G se hallan en una situación parecida a la cuestión A, donde se preguntaba por un asunto al que respondía expresamente una de las recomendaciones del Código Conthe (en aquel caso, la recomendación de que el Consejo de Administración sea el máximo órgano responsable en materia de políticas de RSE). Se obtenía allí también, al igual que aquí, un índice de respuesta positiva muy elevado.

El segundo tema es la importancia misma de las *guidelines* GRI para influir no sólo en el nivel de las declaraciones y la transparencia, sino también en las prácticas de las compañías que desean presentarse ante sus *stakeholders* según esos criterios. Eso se puede entender en un sentido positivo, según el cual las empresas tomarían los indicadores como objetivos propios o, cuando menos, como motivaciones para actuar en ciertas áreas (significativamente, el informe de Indra señala de manera expresa que su proceso de consulta interna, mencionado en el anterior apartado, se realizó al hilo de los requerimientos del GRI). Sin embargo, también puede entenderse en un sentido negativo, como demuestra el resultado a la respuesta I: en cuanto hemos querido avanzar un pie más allá de los límites marcados por el GRI, lo hemos puesto sobre el abismo.²⁶

26 Hay que tener en cuenta, además, que el asunto de la información sobre las políticas retributivas es especialmente delicado, como ilustra el último informe de Comisiones Obreras sobre el gobierno corporativo de las empresas del IBEX 35 (Mario Enrique Sánchez Richter, IBEX 35: Gobierno Corporativo 2007, Juntas de Accionistas 2008, Cuadernos de Información Sindical, Confederación Sindical de Comisiones Obreras, Madrid, 2008, pp.6-7).

6. Conclusiones.

Después de realizar un análisis de cada una de las cuestiones planteadas, pasaremos aquí a formular las conclusiones que consideramos más relevantes de este estudio, algunas de ellas planteadas como reflexiones abiertas. Agrupamos estas conclusiones en cuatro grandes apartados que, a nuestro juicio, recogen los principales problemas en la intersección de estos dos ámbitos, y que son el de la regulación, el de la integración, el de la transparencia y el de la credibilidad. A continuación de estos incluimos un quinto y último apartado en el que, a modo de recomendaciones, adoptamos un carácter más propositivo en relación con las cuestiones clave que han surgido a lo largo del estudio, siguiendo la estructura de los cuatro problemas mencionados.

1) El problema de la regulación.

Como ya apuntábamos en el primer epígrafe de este estudio, el dilema sobre si la RSE debe ser objeto de regulación jurídica o por el contrario debe dejarse al arbitrio de los operadores en el mercado, constituye un debate central del discurso sobre la RSE en España. En el campo del gobierno corporativo, se ha optado por una regulación vinculante pero suave, basada en el establecimiento de obligaciones de transparencia unidas a la utilización de la técnica de las recomendaciones en materia sustantiva. De la puesta en contacto de ambos ámbitos extraemos las siguientes conclusiones.

1.1. La regulación en materia de gobierno corporativo ha tenido un efecto visible en la RSE. Las cuestiones cubiertas por las normas de gobierno corporativo son aquellas en las que los informes de sostenibilidad parecen más claros. Además, las referencias en estos informes a los asuntos de buen gobierno son frecuentes (por ejemplo, la mención a comisiones específicas o específicamente encargadas de los temas de buen gobierno, que hemos encontrado en la respuesta a la cuestión B). Incidiendo en lo anterior, en los informes se incluyen menciones a instrumentos normativos específicos de gobierno corporativo, de manera destacada al Código Unificado de Buen Gobierno y a la norma norteamericana Sarbanes-Oxley (que precisamente ha sido criticada por intrusista). Así, por ejemplo, hay empresas que declaran haber asumido el cumplimiento de estas normas como un procedimiento de identificación y gestión de riesgos.

1.2. Trazado el paralelismo, resulta natural plantearse la traslación de la tendencia reguladora suave que se aplica en el campo del gobierno corporativo al de la RSE. En todo caso es importante resaltar la muy distinta naturaleza, en el momento presente, de los instrumentos normativos en ambas áreas. El buen gobierno se rige por un sistema de *comply or explain*, igual que sucede con el GRI, pero es un *comply or explain* jurídicamente obligatorio, que goza, en el caso de la legislación españo-

la, de toda la fuerza del Derecho vinculante del Estado. Por su parte, las *guidelines* del GRI son normas del todo voluntarias y que no generan obligaciones jurídicas. Sus efectos son de alcance más extenso, al tratarse de un instrumento global, pero de menor profundidad, al menos si entendemos por profundidad la capacidad de generar obligaciones.

1.3. En relación con lo anterior, se ha dicho que el GRI ya supone en sí mismo una opción por la no regulación; es más, que se presenta a sí mismo como una alternativa frente a las regulaciones estatales clásicas, alternativa que estaría legitimada por una sociedad civil movilizada en pro de la sostenibilidad e insertada dentro de lo que se ha dado en llamar la “diplomacia de redes”, según apunta el Informe 2007 del Observatorio de Responsabilidad Social de las Empresas.²⁷ Esto no es ideológicamente neutro, ni necesariamente positivo, como remarcan los autores del citado informe.

1.4. El impacto de las regulaciones sobre buen gobierno, unido a los problemas de transparencia y credibilidad en los que más adelante se incidirá, abren la puerta a la regulación en materia de RSE, en el sentido de que, sin vulnerar el principio de voluntariedad que rige este ámbito, dicha regulación “puede erigirse en el futuro próximo en elemento decisivo para consolidar una confianza beneficiosa a todos los grupos de interés y a los mercados”.²⁸ Esto es especialmente así en materia de informes, certificados y auditorías, que son las cuestiones de las que nos hemos ocupado de manera primordial en el presente estudio.

1.5. La opción por la no regulación, sea en el campo del gobierno corporativo, sea en el de la RSE, es coherente con la perspectiva dominante que sobre las compañías tienen tanto juristas como economistas: la contractualista. Una opción clara por la regulación tendría un difícil encaje en ese paradigma, y apunta más bien hacia nuevas analogías jurídicas que ya se han propuesto para pensar la compañía, como la constitucional.²⁹ Hay que tener presente que el debate entre la regulación y la no regulación tiene profundas implicaciones, y que en él se enfrentan respuestas divergentes a preguntas fundamentales sobre el concepto mismo de empresa y su función.

2) El problema de la integración de la RSE en la estructura de gobierno.

La RSE es una realidad. Si hubo un tiempo en que fue posible cerrar los ojos a esa realidad, o combatirla para que no arraigara en el discurso empresarial, ese tiempo ya pasó, como han reconocido incluso aquellos que menos simpatía ideológica han profesado por la RSE.³⁰ Ante la presencia e intensidad del fenómeno, el gran reto para las compañías que se lo tomen en serio es cómo integrarlo en la propia estrategia empre-

27 Tomás G. Perdiguero & Andrés García-Reche, ob. cit., p.22.

28 Javier Wenceslao Ibáñez Jiménez, “La RSC y el Derecho de sociedades”, en Derecho de Sociedades, Congreso Unijés, tomo 1, Colección de Formación Continua Facultad de Derecho ESADE, Bosch, Barcelona, 2008, p.272.

29 Stephen Bottomley, *The Constitutional Corporation. Rethinking Corporate Governance*, Applied Legal Philosophy Series, Ashgate, 2008.

30 *The Economist*, “Just Good Business”, Special Report on Corporate Social Responsibility, 17.01.2008.

sarial. La tentación opuesta pasaría aquí por entender la responsabilidad como filantropía, caridad, o pura acción social, lo que constituye una incomprensión esencial de la RSE. El análisis de los informes ofrece algunas indicaciones valiosas sobre cómo las empresas están afrontando esa integración, de las que extraemos las siguientes conclusiones.

2.1. La RSE ha llegado formalmente a los Consejos de Administración de las grandes sociedades cotizadas españolas. Desde un punto de vista del gobierno de las empresas, esto parece un paso necesario, aunque no suficiente, para poder hablar de una verdadera integración estratégica. Significativamente, la declaración de las empresas de que el Consejo es el máximo órgano responsable en materia de RSE se corresponde con una recomendación expresa del Código Unificado de Buen Gobierno.

2.2. Por debajo del Consejo, los informes muestran una gran variedad de fórmulas en cuanto al diseño del mapa de gobierno de la sociedad y a la integración en él de las funciones relacionadas con la RSE. Esta variedad se extiende desde la ausencia de órganos específicos dedicados a cuestiones de responsabilidad hasta la creación de órganos ad hoc para hacerse cargo de ellas, pasando por la integración de estas cuestiones como competencias añadidas a comités del Consejo ya existentes. A esta variedad, además, se superpone otra, ya que en ocasiones los informes se limitan a hablar de responsabilidad en materias específicas (por ejemplo, medio ambiente o buen gobierno) mientras que en otras se han constituido comités de responsabilidad o de ética con un alcance verdaderamente genérico.

2.3. Es recomendable la cautela a la hora de extraer juicios de valor de esa heterogeneidad en cuanto al diseño institucional de las compañías. La fuente de la variedad puede hallarse tanto en una opción política como en las necesidades particulares de las empresas según su ámbito de actividad, y lo que funciona para una no tiene por qué funcionar para otra. Sí parece, en cualquier caso, que la atribución expresa de cuestiones de RSE a otros órganos de gobierno y dirección además del Consejo es un indicio de una mayor integración de esta dimensión en la vida empresarial. Sin perjuicio de lo anterior, también es cierto que la constitución de órganos ad hoc tiene sus riesgos, seguramente inevitables, ya que puede conducir a la RSE a verse atrapada en dinámicas de enfrentamiento con otros órganos o departamentos y, en el peor de los casos, a una marginación dentro de la estructura de la empresa.³¹

3) El problema de la transparencia.

La transparencia es un requisito previo para poder medir y valorar las políticas de RSE. Pero a diferencia de lo que sucede en relación con los

31 Josep Maria Lozano, Laura Albareda, Daniel Arenas, *Tras la RSE. La responsabilidad social de la empresa en España vista por sus actores*, Instituto de Innovación Social (ESADE), Granica, Barcelona, 2007, pp.87-88. Este último problema sugiere la conveniencia de diseñar órganos complejos para encargarse de la RSE, órganos que deberían reflejar la necesaria transversalidad de este campo. Un buen ejemplo de esto lo constituye el Comité de Reputación Corporativa de Gas Natural, cuyos miembros provienen, según el informe de la compañía, de hasta quince áreas diferentes, todas ellas de alguna manera relacionadas con la RSE. Ideas de este tipo parecen marcar un buen camino para gestionar activamente la responsabilidad social evitando los riesgos antes señalados.

resultados económicos, no existe en este ámbito ni una obligación jurídica de informar ni unos mecanismos uniformes conforme a los que hacerlo. Precisamente por eso el tema de la transparencia resulta de tanto interés. Advirtiendo de nuevo que nuestro estudio se ha limitado a los indicadores GRI, extraemos las siguientes conclusiones.

3.1. El nivel de transparencia de las empresas españolas es muy elevado, al menos según el criterio formal de la emisión de informes conforme a unos requisitos determinados. En efecto, las empresas de nuestro país lideran la publicación de informes GRI a nivel mundial, tanto en números absolutos como en relación con el máximo nivel de transparencia definido por la propia organización (G3 A+).³²

3.2. Encontrar los informes de sostenibilidad de las empresas españolas es fácil. Encontrar la información dentro de los informes no lo es tanto. A efectos de realizar este estudio nos hemos topado con algunas lagunas y con frecuentes ambigüedades, y nos tememos que no es de esperar que la mayoría de los *stakeholders* que consulten la información empleen una diligencia mayor. De entrada, la extensión de muchos informes desalentará a cualquier lector que no pueda dedicarles demasiado tiempo. Más grave aún, el sistema de referencias suele ser farragoso. Como se ha indicado antes, los informes no se estructuran conforme al guión de las *guidelines*, sino que incluyen una tabla donde se señala en qué página o páginas se encuentran los datos que corresponden a cada uno de los indicadores GRI. Estas referencias pueden ser no sólo al informe de sostenibilidad, sino también a otros informes, como el de gestión o el de buen gobierno, de manera que el lector se encuentra a veces llamado a reconstruir la información a partir de la lectura de varias páginas que se encuentran repartidas por hasta tres informes distintos y que, para complicar aún más las cosas, además de contener los datos que responden a ese indicador, incluyen otras informaciones entre las que el lector debe ser capaz de discriminar.

3.3. Parece razonable afirmar que el punto anterior cierra una sombra de sospecha sobre el primero. Sería injusto afirmar que la etiqueta o el sello con el que el informe de sostenibilidad se presenta es un mero decorativo, porque no lo es. Pero también es iluso creer que eso lo es todo, como se demuestra en cuanto se ponen a prueba los informes. Diciendo esto, estamos empezando a ir más allá de la transparencia y adentrándonos en el terreno más resbaladizo de la credibilidad, que tratamos en el siguiente apartado de conclusiones de este informe.

4) El problema de la credibilidad.

Del problema de la credibilidad de los informes de RSE y de sus certificaciones se ha dicho que es un “secreto a voces”.³³ Expresión esta muy

³² Recuérdese que la fuente de estos datos es el archivo de Corporate Register (ver supra 4.3, y Tabla 5).

³³ Utiliza la expresión Antonio Márquez, “La RSE en crisis de credibilidad”, Ser Responsable (recurso web, www.serresponsable.es, recogido en octubre de 2008).

gráfica para referirse a un asunto que es controvertido, pero que es además tremendamente importante: en una concepción de la RSE como diálogo entre los distintos *stakeholders*, diálogo al que se supone que los informes de sostenibilidad contribuyen de manera decisiva, la credibilidad de los actores es una dimensión esencial, la cual debe ser liderada por las empresas.³⁴ En este estudio no hemos bajado al terreno de las prácticas reales, que es donde las declaraciones se ponen finalmente a prueba, ya que esto habría exigido un despliegue empírico que excede en mucho nuestro objeto y método de análisis. Sin embargo, la lectura detallada de los informes sí permite situarse en un primer contraste que plantea ya un problema de credibilidad: el que se produce entre lo que el informe “dice que dice” y lo que “dice realmente”. Desde esa posición, podemos extraer las siguientes conclusiones.

4.1. Las respuestas al GRI no son siempre completas. Esto no es un mero detalle sino un hecho realmente importante si se lo valora desde la perspectiva de la credibilidad, aunque por cierto difícilmente será una sorpresa para quien siga de forma habitual este tipo de investigaciones. En efecto, la falta de precisión en los informes de sostenibilidad es repetidamente señalada en los estudios sobre los mismos.³⁵

4.2. La necesidad de reforzar en la medida de lo posible la confianza en los datos ofrecidos lleva, como paso natural, a preocuparse por la verificación. De ahí que se haya planteado a menudo la analogía con la auditoría contable o financiera, analogía que incluso la Subcomisión Parlamentaria de Responsabilidad Social hizo explícita.³⁶ Aunque la idea parece evidente, merece la pena preguntarse qué diferentes necesidades de verificación requieren los resultados ESG en relación con los financieros. Las propias *guidelines* GRI incluyen la posibilidad de una auditoría externa que verifique la veracidad de la información que consta en los informes de sostenibilidad, posibilidad a la que muchas empresas españolas se han acogido. Este es un paso importante en el sistema, el cual se refleja en la obtención de la categoría “+”, aunque el alcance de esas auditorías es limitado. También en este ámbito se plantea el debate sobre la necesidad de una regulación vinculante.³⁷

4.3. La redacción de los propios indicadores puede contribuir, en positivo o en negativo, a la credibilidad de los informes y, por tanto, de las compañías. Es este un problema clásico de técnica normativa, en el que el GRI ocupa una posición análoga a la de un legislador -de *soft law*, cierto, pero legislador al fin y al cabo-. La voluntad de las empresas de ajustarse a la letra del indicador para obtener un buen resultado reputacional (un sello que indique un alto nivel de transparencia) puede forzar interpretaciones que se alejen del sentido inicial de aquel, como demuestran los análisis de algunas de las respuestas anteriores. La pretensión del indicador y la voluntad de la empresa deben estar lo más ali-

34 Josep Maria Lozano, Laura Albareda, Daniel Arenas, ob. cit., p.94

35 Ya en el informe 2003 del Observatorio de RSC se decía que la calidad de la información sobre estas materias ofrecida por las empresas en sus documentos públicos era muy baja. Lo más grave es que este aspecto siga resultando objeto de crítica a pesar de la adaptación a los nuevos sistemas de medición (en aquella época no existían las *guidelines* G3). Así, en el Estudio 2007 del Observatorio de RSE se sigue diciendo que “la sospecha de que los informes sólo proporcionan una imagen confusa y de baja resolución [...] es algo más que una simple presunción”, Tomás G. Perdiguerro & Andrés García-Reche, ob. cit., p.35.

36 Informe de la Subcomisión para potenciar y promover la responsabilidad social de las empresas, 2006, recomendación 28.

37 Javier Wenceslao Ibáñez Jiménez, ob. cit., pp.272-73.

neadas posibles con el interés del *stakeholder* por la transparencia. Esto será difícil de conseguir sin buena fe por parte de las empresas, pero hay recorrido para la mejora de las *guidelines*, como demuestra la constante y dinámica adaptación que de estas realiza la *Global Reporting Initiative*.

4.4. En un mundo mayoritariamente desregulado como el de la RSE, los sistemas de *soft law* cobran una importancia fundamental. No es de extrañar que las empresas, lanzadas muchas de ellas “de nuevas” a la responsabilidad social, se basen en los propios criterios por los que se miden sus acciones para definir sus políticas en este ámbito. Aquí más que nunca, los indicadores no vienen tanto a formalizar una situación ya existente como a crearla o desarrollarla, diseñando los criterios que serán guía además de verificación. Esto complementa el punto anterior. Las *guidelines* no sólo tienen posibilidad de mejora, sino que se trata de una mejora que se antoja clave para el desarrollo y la consolidación de la RSE.

5) A modo de recomendaciones.

5.1. *En relación con la regulación.* No parece fuera de lo razonable plantear la RSE como un campo susceptible de regulación, más en unos momentos como los actuales en los que la idea de la desregulación de los mercados no tiene muy buena propaganda ni siquiera en el ámbito económico y financiero. Por supuesto, hay que tener en cuenta aquí la fuerte y generalizada resistencia de las empresas frente a la regulación en materia de RSE, apoyada en cierta medida por la visión que la propia Comisión Europea ofrece de la responsabilidad corporativa en su Libro Verde. En cualquier caso, más que obligar a nadie a ser socialmente responsable, lo importante es que quien opte por serlo lo sea seriamente, y no está fuera de lugar que esa seriedad, hasta cierto límite al menos, sea exigida mediante Derecho.

Es muy relevante el hecho de que varios países hayan intervenido ya de manera intensa regulando distintos aspectos de la responsabilidad social de sus empresas, sobre todo en cuanto a las obligaciones de información y transparencia, materias de las que aquí nos hemos ocupado. Cabe así destacar la obligación legal de las empresas francesas de informar sobre las consecuencias sociales y medioambientales de sus actividades. O el *King Report*, instrumento de regulación del buen gobierno en Sudáfrica, que exige a las empresas cotizadas de ese país la emisión de informes según los principios establecidos por las *guidelines* GRI.

El campo de la RSE permite sin duda la entrada en juego de las políticas públicas, legitimada por la importancia del bien común que hay ahí

implicado. Y en la medida en que las políticas públicas tengan cabida en este ámbito, quedará justificado un espacio de regulación que las acompañe. Cuando esta regulación sea una buena manera de afrontar problemas como los de la transparencia y la credibilidad, debería ser bienvenida. Esto no tiene por qué contradecir la prevalencia del principio de voluntariedad de la RSE.

5.2. En relación con la integración de la RSE en la estructura de gobierno. Si una RSE tomada en serio debe estar integrada en la estrategia empresarial, también debe estarlo en la estructura de gobierno de la compañía de una manera clara, identificable y significativa. Es loable que el Consejo de Administración sea el responsable último en materia de responsabilidad social, y se responde así además a una de las recomendaciones del Código de Buen Gobierno. Sin embargo, el Consejo no es el órgano encargado de la gestión diaria de la compañía, y su capacidad de supervisión y de decisión está naturalmente condicionada por el *management*, que es el que gestiona la empresa y el que somete los temas a discusión del Consejo. Por ello, una mera referencia a la responsabilidad última de este órgano no parece satisfactoria a la hora de conocer la integración de la RSE en la estructura de gobierno, a pesar de que tal referencia sea suficiente para satisfacer formalmente los criterios exigidos por el GRI.

En este sentido, ofrecen una buena información los informes que establecen, además y por debajo del Consejo, cuáles son los órganos en que recaen las competencias ESG, ya sea alguna de ellas específicamente (medioambiental, buen gobierno, etc.), ya sean todas en general. Estos informes permiten trazar, o expresan ellos directamente, cuál es la estructura de gobierno de la responsabilidad corporativa, incluyendo mención expresa del órgano u órganos de más alta jerarquía (distintos al Consejo) responsables en ese ámbito, e incluyendo también las políticas de comunicación entre el Consejo y ese o esos órganos. Por el contrario, las compañías que se limitan a señalar al Consejo como máximo responsable, sin distinguir qué órganos específicos de gestión se responsabilizan de las cuestiones de RSE, ofrecen una información muy poco esclarecedora en este sentido.

5.3. En relación con la transparencia. En materia de forma, y con carácter general, creemos que los informes tienen recorrido de mejora. No nos incumbe apreciar mediante qué formas las empresas desean ofrecer la información que consideren más relevante, pues cada una lo hace de manera propia y original. Ahora bien, cuando esta información se presenta a sí misma como un informe GRI el problema se vuelve más objetivo, ya que ahí el lector espera hallar de manera razonablemente sencilla respuesta a los correspondientes indicadores. Y hay que recordar que el destinatario de un informe de sostenibilidad no es un lector

técnico o profesional, sino cualquier *stakeholder* de quien no hay por qué presumir un nivel de diligencia extraordinario.

De partida, y siempre insistiendo en que es difícil hablar sobre este tema en términos generales, sería oportuna una tendencia hacia una mayor concisión. De entre los aquí estudiados, hasta 6 informes superan las 200 páginas de extensión, y la mayoría se sitúan por encima de las 100, lo que constituye una primera barrera de entrada para el lector. Barrera que se ve agravada en ocasiones por maneras de estructurar y sistematizar la información que son manifiestamente mejorables, sobre todo teniendo en cuenta que el sistema de tabla con referencias puede resultar bastante farragoso. Y barrera que puede hacerse ya insalvable con el recurso a las referencias cruzadas a otros informes, recurso que varias empresas utilizan con frecuencia, y que en la práctica seguramente excluirá al lector no-profesional. El desincentivo es evidente.

Se trataría aquí de hacer más accesible la información, yendo más allá de los requisitos mínimos exigidos por el GRI, requisitos que esos informes cumplen como acredita la certificación que la propia organización otorga a muchos de ellos. La mejora en este ámbito puede venir, pues, tanto del lado de las empresas como de la propia GRI a través de sus *guidelines*.

La GRI también debe trabajar, y ya lo hace, en la constante mejora y adaptación del texto de los indicadores, que, como hemos ilustrado en el cuerpo de este estudio, a veces dejan margen para interpretaciones demasiado laxas en las que se pierde o confunde la relevancia de la información ofrecida en relación con la sostenibilidad. En esta mejora y evolución constante deberían tener un papel esencial los suplementos nacionales, anunciados y en preparación, que son los que pueden permitir, entre otras cosas, distinguir las prácticas obligatorias conforme a las legislaciones nacionales de las que son genuinamente voluntarias.

5.4. En relación con la credibilidad. El sistema de verificación establecido para los informes cuenta con un doble nivel de aseguramiento. El primero, el *check*, puede llevarlo a cabo el propio GRI o un tercero, pero en todo caso se limita a comprobar que los datos ofrecidos responden a los indicadores correspondientes a la calificación del informe que la empresa auto-declara. Nada más.

El segundo nivel, la auditoría externa, es más profundo que el anterior, pues ofrece una garantía sobre la veracidad de los datos al considerar los procesos seguidos para su obtención. Sin embargo, el alcance de esta auditoría es limitado, y lo es ya por la propia redacción de las *guidelines* GRI, que excluyen expresamente del ámbito de la auditoría la valoración del nivel o de la calidad de la actuación o *performance* de la

compañía, distinguiendo así la tarea auditora de un trabajo de comprobación empírica que podría tener carácter más extenso.

Teniendo en cuenta que la credibilidad es una de las cuestiones claves (si no la cuestión clave) en materia de informes RSE, parece oportuno abrir una reflexión sobre la posibilidad de ampliar el ámbito de la auditoría a un terreno más sustantivo o, si se prefiere decirlo así, más ambicioso. Eso permitiría a los propios actores (las empresas y en este caso también las auditoras) tener margen para contribuir a esa credibilidad mediante verificaciones más extensas y profundas. La asunción del liderazgo en este proceso puede ser variada y compartida, e ir desde consultoras privadas que ya trabajan en el diseño de nuevas certificaciones hasta las administraciones públicas, pasando por la propia GRI.

6 Anexo. Tabla de informes de RSE del ejercicio 2007 por las empresas del IBEX 35.

Compañía	Sector	GRI	Calificación	Check ³⁹	Auditora
Abengoa	Industria	Sí	G3 A+	Sí	PricewaterhouseCoopers
Abertis	Servicios	Sí	G3 A+	Sí	PricewaterhouseCoopers
Acerinox	Industria	No	-	-	-
ACS	Industria	Sí	G3 A+	Sí	KPMG
Acciona	Industria	Sí	G3 A+	Sí	KPMG
Bankinter	Financiero	Sí	G3 A+	No	PricewaterhouseCoopers
BBVA	Financiero	Sí	G3 A+	Sí	Deloitte
Banco Popular	Financiero	Sí	G3 A+	Sí	PricewaterhouseCoopers
Banco Sabadell	Financiero	Sí	G3 A+	Sí	Bureau Veritas
BME	Financiero	No	-	-	-
Banesto	Financiero	No	-	-	-
Banco Santander	Financiero	Sí	G3 A+	No	Deloitte
Cintra	Servicios	No	-	-	-
Criteria CaixaCorp	Financiero	Sí	G3 B	Sí	-
Corporación Mapfre	Financiero	Sí	G3 A+	No	Ernst & Young
Enagás	Energía	No	-	-	-
Endesa	Energía	Sí	G3 A+	No	Deloitte
FCC	Industria	Sí	G3 A+	No	Aenor
Grupo Ferrovial	Industria	Sí	G3 B	No	-
Gamesa	Industria	Sí	G3 A+	Sí	Deloitte
Gas Natural	Energía	Sí	G3 A+	Sí	PricewaterhouseCoopers
Grifols	Bienes	No	-	-	-
Iberdrola	Energía	Sí	G3 A+	No	KPMG
IberdrolaRenovables	Energía	Sí	G3 A+	Sí	KPMG
Iberia	Servicios	Sí	G3 A+	No	Aenor
Inditex	Bienes	Sí	G3 B+	No	SGS ICS Ibérica
Indra	Tecnológico	Sí	G3 A+	Sí	KPMG
InmobiliariaColonial	Financiero	No	-	-	-
REE	Energía	Sí	G3 A+	Sí	SGS ICS Ibérica
Repsol	Energía	Sí	G3 A+	Sí	KPMG
Sacyr Vallehermoso	Industria	Sí	G3 A+	Sí	Aenor
Sogecable	Servicios	No	-	-	-
Telecinco	Servicios	Sí	G3 B	No	-
Telefónica	Tecnológico	Sí	G3 A+	Sí	Ernst & Young
Unión Fenosa	Energía	Sí	G3 A+	Sí	Deloitte

39 El *check* se refiere al primer proceso de verificación, que se limita a comprobar que se ha respondido a los indicadores correspondientes a la categoría del informe auto-declarada (ver en supra conclusiones, 5.4., la distinción entre *check* y auditoría externa). Este *check* lo puede realizar tanto el GRI como un tercero. Aquí sólo marcamos con un “sí” los informes que han sido verificados por el GRI. Esto es puramente informativo, y no sugiere que la verificación hecha por un tercero tenga menos valor.

ESADE

Universitat Ramon Llull

Av. Pedralbes 60-62
E-08034 Barcelona
Tel. +34 93 280 61 62
Fax + 34 93 204 81 05
www.esade.edu



gasNatural

Plaça del Gas, 1
08003 Barcelona
Tel: 93 402 51 00
www.gasnatural.com



ISBN 978-84-88971-25-8

