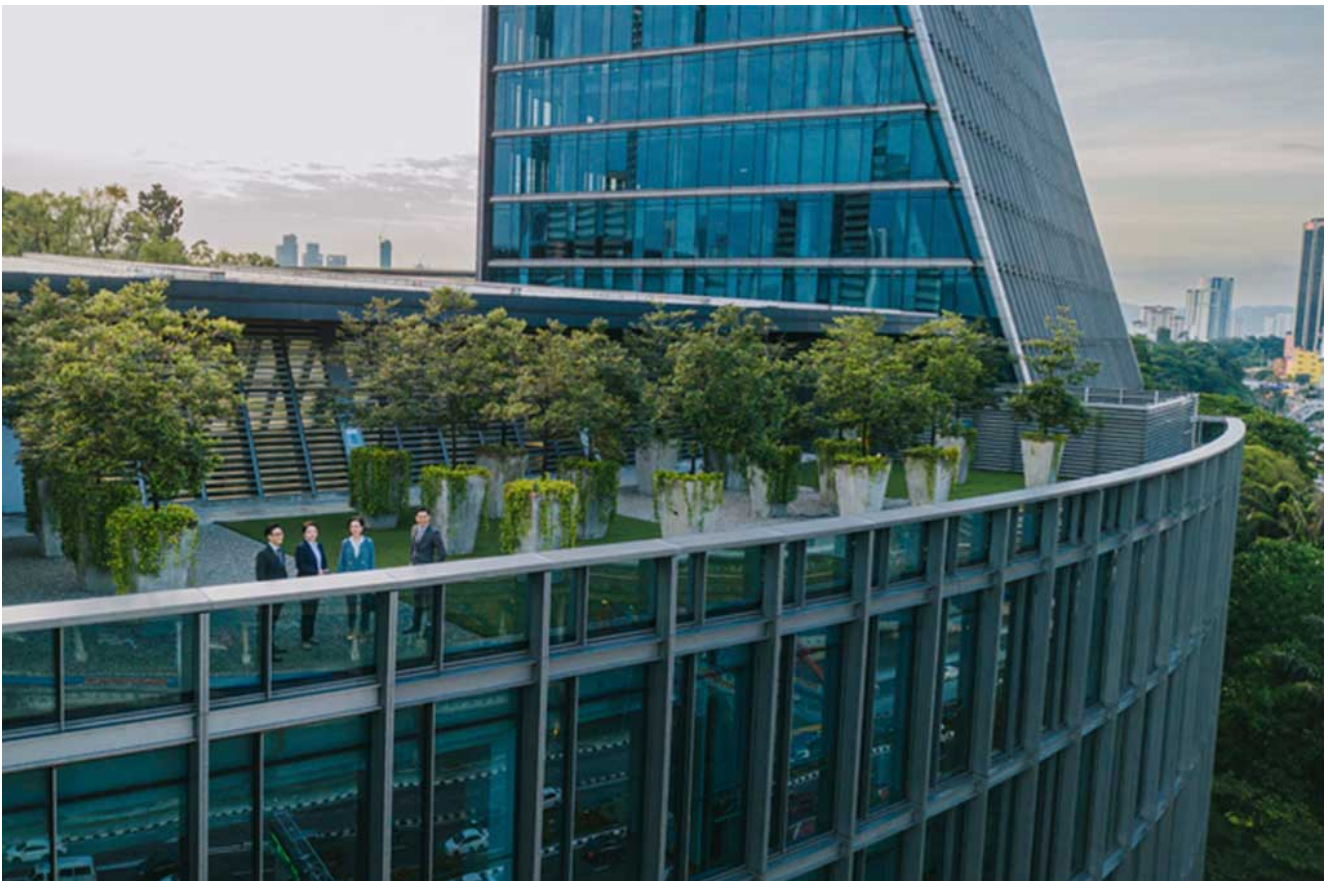


El camino hacia reformas institucionales duraderas

Las reformas institucionales no son fáciles, pero tampoco imposibles. Lo demuestra un innovador uso de la analogía con los informes financieros por parte de la Global Reporting Initiative, que ha contribuido a revolucionar la forma en que las empresas afrontan los informes de sostenibilidad.



4 de noviembre de 2011

No hace mucho tiempo, eran pocas las compañías que se preocupaban por los asuntos no financieros en sus informes. Sin embargo, en la última década la elaboración de informes de sostenibilidad se ha convertido en una práctica común, tan habitual en el entorno corporativo como el informe financiero anual.

Gran parte del mérito de este cambio hay que atribuírselo a la Global Reporting Initiative (GRI), una organización sin ánimo de lucro fundada en 1997. Sus directrices para elaborar informes que contemplan la "triple cuenta de resultados" e informan de las dimensiones financiera, medioambiental y social se han convertido en el estándar de facto de las empresas.

En el artículo "[The Role of Analogy in the Institutionalization of Sustainability Reporting](#)", publicado en *Organization Science*, el profesor del IESE [Fabrizio Ferraro](#) y Dror Etzion, de la McGill University, analizan el impacto que ha tenido la utilización por parte de la GRI de la analogía con los informes financieros para conseguir un compromiso corporativo generalizado con los informes de sostenibilidad.

Una nueva era para los informes de sostenibilidad

En los noventa, las empresas empezaron a ser cada vez más conscientes de los riesgos que entrañan las prácticas perjudiciales para el medioambiente, especialmente a raíz de algunos desastres ecológicos sin precedentes, como el del vertido de crudo del Exxon Valdez en 1998.

Pero, ¿cómo desarrollar estrategias que contribuyan a la sostenibilidad al tiempo que se mide su eficacia cuando se está operando en un territorio todavía desconocido? Solo podemos controlar lo que se puede medir y, por aquel entonces, las corporaciones no generaban datos sobre su impacto medioambiental.

La primera tentativa de respuesta llegó en 1997, cuando CERES, una entidad sin ánimo de lucro con base en Boston, se unió al Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y nació la Global Reporting Initiative (GRI).

La nueva organización, integrada por grupos de interés de la industria, los gobiernos y la sociedad civil, declaró que su misión iría mucho más allá de los informes medioambientales para incluir también la dimensión social y económica. En otras palabras, todo lo relacionado

con la sostenibilidad.

Una analogía táctica

Este objetivo podía provocar rechazo en la industria. Al fin y al cabo, las compañías habían aceptado a regañadientes los informes de sostenibilidad a finales de los noventa. Y, en realidad, lo habían hecho más motivadas por mantener su reputación y evitar riesgos que por un interés genuino en los temas de sostenibilidad.

La GRI restó importancia a los valores, promoviendo los informes de sostenibilidad como un medio para detectar problemas antes de que se convirtieran en una crisis costosa. Los argumentos a favor de estos informes hacían más hincapié en la necesidad económica de los informes que en la moral.

Al desarrollar las directrices para elaborar los informes de sostenibilidad, la GRI estableció una estrecha analogía con las prácticas tradicionales en la elaboración de informes financieros.

Las dos primeras series de directrices, publicadas en 2000 y 2002, utilizaban y adaptaban muchos de los principios de la elaboración de informes financieros desarrollados por el International Accounting Standards Committee, como la relevancia, la oportunidad y la neutralidad.

No obstante, en 2002, la GRI también utilizó el razonamiento analógico para poner de manifiesto las diferencias, como la mayor variedad de grupos de usuarios y contextos de los informes de sostenibilidad.

Éxito y actualización

Sobre el año 2004, la implementación de los informes de sostenibilidad por parte de la GRI había alcanzado un éxito claro y sus directrices eran elogiadas como "la mejor opción".

En 2005, una encuesta de KPMG a las 250 mejores empresas del Fortune Global 500 reveló que el 40 por ciento utilizaban sus directrices.

Sin embargo, con el éxito también llegaron las críticas, y no solo de los grupos de presión medioambiental escépticos con el compromiso empresarial respecto a la sostenibilidad.

Algunos grupos de interés de la GRI sostenían que el enfoque pragmático restaba importancia a los valores y hacía hincapié en detalles irrelevantes, fomentando un mínimo de normas que se cumplían sin más y ensombreciendo la verdadera imagen de la sostenibilidad en una organización.

La respuesta de la GRI fue introducir una nueva serie de directrices, publicadas en 2006, a partir de las aportaciones de cientos de grupos de interés. Se puso de manifiesto un claro distanciamiento respecto a los informes financieros.

Las nuevas directrices eran más simples e incluían menos referencias a los informes financieros. Pero, además, pasaban de hacer hincapié en las instrucciones prácticas para la preparación de los informes a poner el foco en la importancia de los principios que los debían guiar.

Las directrices de 2006 identificaban explícitamente a la sociedad civil como un grupo de interés clave en la sostenibilidad, junto a las empresas y los inversores.

En 2008, una encuesta de seguimiento realizada por KPMG demostró que, de las primeras 250 compañías del Fortune 500, el 77% utilizaban las directrices. En el año 2010, el número de organizaciones que publicaban informes de sostenibilidad había aumentado hasta 1.973. Y en 2013 está previsto que se publique la cuarta generación de directrices de la GRI, actualmente en proceso de desarrollo.

Hacia un cambio sostenible

La investigación de los autores utiliza el ejemplo de la GRI para ilustrar el difícil camino que deben recorrer los pioneros para conseguir una reforma institucional duradera.

En primer lugar, la GRI utilizó analogías con las prácticas tradicionales de elaboración de informes financieros para ayudar a derribar barreras y conseguir la aceptación generalizada del concepto de informes de sostenibilidad. Después, poco a poco fue alejándose de estos modelos y creó sus propias directrices para la elaboración de los informes.

No obstante, los autores advierten del peligro de interpretar el éxito de la GRI como una garantía del enfoque analógico. Al fin y al cabo, la GRI se fundó en un momento en el que la necesidad de los informes de sostenibilidad ya no podía seguir ignorándose.

También advierten que no se puede dar por supuesto el compromiso corporativo con la

sostenibilidad, y más teniendo en cuenta que los nuevos ciclos económicos presentan nuevos retos y oportunidades a las compañías.

En cualquier caso, la experiencia de la GRI destaca el valor de un enfoque analógico que sea pragmático desde el principio pero que siempre esté abierto a modificaciones.

www.iese.edu/es/insight