GUÍA 30 PROSPERIDAD

Transparencia en organizaciones saludables y sostenibles

Autores: Manuel Bestratén Belloví y Carles Salas Ollé - MIESES Global

Objetivos de Desarrollo Sostenible relacionados:

La transparencia resulta vital para el logro de la credibilidad y confianza de la empresa ante los trabajadores y demás interlocutores con los que ésta interactúa, generando ventajas competitivas con un mayor impacto social y un consumo consciente y responsable. Esta guía destaca algunos aspectos a considerar, para que la transparencia pueda contribuir a la eficacia de la acción preventiva ante todo tipo de daños y del propio sistema de gestión empresarial dentro de un marco de Excelencia.

0. INTRODUCCIÓN. TRANSPARENCIA, POR QUÉ Y PARA QUÉ

Avanzamos hacia una gestión integral de sistemas de gestión en las organizaciones, incorporando junto a la optimización de sus factores productivos y tecnológicos, la atención a la seguridad, salud y bienestar de los trabajadores, a la protección y sostenibilidad ambiental, a la innovación como pilar del desarrollo, y en general a la necesidad de dar la debida respuesta a los intereses de los diferentes actores de la empresa, sus interlocutores sociales y la misma sociedad, quienes a su vez condicionan su futuro. La globalización, con una importante reducción de costes fabriles y de transporte, unidas al consiguiente dinamismo en los mercados; la importante reducción del ciclo de vida de los productos y el alto nivel de diferenciación en los mismos; ha provocado el aumento de las presiones por la obtención de productos y servicios con estándares que requieren, además de una calidad convencional, la consideración de elementos de valor social y medioambiental.

> Los consumidores no sólo demandan que los productos y servicios den respuesta a sus necesidades con excelente respuesta de calidad, coste y servicio asociado, sino que también reclaman que los procesos que los han hecho posibles se desarrollen en condiciones aceptables;

Los consumidores demandan que se respete la dignidad de los trabajadores y se preserven los recursos naturales con nulos daños ambientales. Es decir, la búsqueda de lo que se podría denominar, la “calidad integral” de procesos y productos en toda su cadena de valor: un nuevo concepto de calidad que ha de facilitar también un consumo cada vez más responsable acorde con derechos y valores universales. Y ello no surge sólo desde una perspectiva mercantil como una reacción de los mercados hacia productos con mayores atributos diferenciadores, sino que también lo propician las mismas presiones sociales con los avances reglamentarios y códigos éticos de buenas prácticas que las acompañan.

Pero, a pesar de los avances que se están generando, queda mucho camino por recorrer para que los ciudadanos dispongan de información transparente para poder tomar decisiones acertadas en la elección de productos y servicios de consumo, y con ello, contribuir de manera trascendente en el desarrollo de una nueva cultura empresarial.

Hoy se dispone de más información que nunca, pero también hay mucha desinformación e información errónea y manipulada sobre las organizaciones. No obstante, el proceso es imparable a pesar de las limitaciones aún existentes y de los ciclos de recesión económica que pueden afectar en la reorientación de prioridades e intereses empresariales en el corto plazo. La propia competencia y la libertad que conllevan las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones a disposición de asociaciones de consumidores, organizaciones no gubernamentales, ONG's y ciudadanos en general, se abren paso en sociedades democráticas avanzadas con nuevos mecanismos de control basados precisamente en la objetividad y una mayor transparencia y control de la información.

La demanda de mayor transparencia afecta a todos los ámbitos de la gestión y por supuesto, tanto en el sector público como privado. En el entorno financiero, la transparencia de las sociedades ha sido uno de los ámbitos preferentes de actuación ante fraudes de gran repercusión, con acciones por parte de las Administraciones que han estado continuamente mejorando su regulación. Se está constatando que hay un comportamiento más eficiente de los mercados cuanto mayor sea el flujo de información que circula.

> *La transparencia es el intento deliberado de crear un entorno de confianza para promocionar el acceso libre a la información, la comunicación abierta y la participación de todos los profesionales en la toma de decisiones" (Cabrera, 2008).*

Los avances normativos en materia de regulación de la transparencia de las organizaciones han sido relevantes en los últimos 20 años. Los orígenes se remontan en EE.UU, a la ley Sarbanes Oxley, que ya en 2002, obligaba a las compañías cotizadas en bolsa a informar en tiempo real sobre los hechos relevantes para su actividad, así como a *colgar* en su página *web* las transacciones accionariales entre los gestores y los principales accionistas. No obstante, recordemos la gran crisis económica del 2007, asociada a la burbuja inmobiliaria por una falta de control y transparencia de los créditos hipotecarios y los fondos de inversión asociados.

En España cabe citar la Ley 26/2003 de Transparencia y las normas de la Comisión Nacional de Valores de 2004 que forzaron a las empresas cotizadas a dar un mínimo de información en su sitio de Internet: los estatutos sociales, el reglamento de la junta general y del consejo de administración, el informe anual, etc. En pocos años se ha constatado un salto cualitativo en la información que las medianas y grandes empresas suministran, pasando de una información sesgada en papel a una información más rica y sistematizada. Asimismo, en España se dispone de la Ley 19/2013 de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno, que tiene por objeto ampliar y reforzar la transparencia de la actividad pública, regular y garantizar el derecho de acceso a la información relativa a aquella actividad y establecer las obligaciones de buen gobierno que deben cumplir los responsables públicos, así como las

consecuencias derivadas de su incumplimiento. Dicha ley, se ha reformado con fecha julio de 2022, pasando a darle más realce a aspectos como hacer pública la información estadística de la participación de las pymes en los procedimientos de contratación pública; o el establecimiento de determinadas medidas en materia de fiscalidad medioambiental.

En el año 2018, apareció la ley 11/2018 en materia de Información No Financiera y Diversidad, enmarcada dentro de la Directiva Europea, que obliga a las empresas de cierto tamaño a publicitar su estado de información no financiera, lo cual se debe orientar mediante información, comunicación y participación.

En cuanto a la información, se entiende ésta como un proceso unidireccional que comprende la memoria de sostenibilidad, la información no financiera y el cumplimiento de la ley de transparencia. En cuanto a la comunicación, se entiende ésta como un proceso bidireccional que supera el marco normativo y que tiene dos componentes: interna y externa. Comprende el código ético, el plan de contratación, el plan de igualdad o la política retributiva. En cuanto a la participación, se entiende como un proceso que debe incidir internamente sobre el funcionamiento de la organización, donde la transparencia es una herramienta en sí misma y no un fin, invitando a imaginar nuevos modelos organizacionales.

Así, en la actualidad, son muchas empresas que van más allá de lo que la reglamentación les exige, dando cuenta de los informes de analistas, bancos de inversión y agencias de calificación sobre la marcha de la empresa, tal como aconsejan las buenas prácticas de gobierno corporativo, así como sus proyectos de dimensión social, que suelen formar parte de lo que se denomina “marketing social con causa”.

Transparencia para un efectivo aporte de los trabajadores

Algo que las empresas debieran siempre tener presente es que lo que se haya de hacer tiene tanta importancia como la forma de hacerlo para alcanzar los beneficios esperados.

> *Para que toda acción que implique la participación de los trabajadores genere buenos resultados, además de querer hacerla, poder disponer de los medios necesarios para ello y saber realizarla, hay que demostrar en todo momento que responde a intereses de empresa y trabajadores.*

Mediante tal demostración se materializa uno de los aspectos fundamentales de la transparencia que ha de reforzar comportamientos positivos de todos los miembros de la organización. Tales comportamientos están en gran medida condicionados por la percepción de los trabajadores del interés real de los mandos por sus condiciones de trabajo. Venimos de una sociedad de clases con desconfianza entre los que dirigen y los que ejecutan, creyendo que cada parte quiere aprovecharse de la otra. Por ello, hay que hacer esfuerzos considerables para generar confianza mutua, dialogando, cooperando y demostrando que los intereses en beneficio mutuo son reales. Las organizaciones han desarrollado exhaustivos sistemas de control para asegurar que los trabajadores hacen lo que deben, cayendo en el error de creer que ello es suficiente.

Se ha demostrado que la fuerza de la transparencia asociada al autocontrol es

muy superior. Además, la transparencia reduce sustancialmente los costes que genera el control tradicional basado en la supervisión.

> *La transparencia planteada en sus justos términos significa facilitar que la información precisa y necesaria, aceptada de antemano, esté a disposición de sus destinatarios de manera sencilla y natural para asegurar con ello un trabajo creativo y eficiente.*

En la Fig. 1 se muestra la interrelación entre lo que se acaba de exponer sobre el *querer*, el *poder*, el *saber* y el *demostrar*, que condicionan su parte común, traducible en la efectividad de los comportamientos, que lamentablemente suele ser limitada, desaprovechándose las grandes potencialidades existentes por múltiples motivos. Cada uno de estos condicionantes está materializándose respectivamente a través de la política de empresa, con sus principios y compromisos; el estilo de liderazgo y las vías de participación, su integración en la organización; el aprendizaje permanente, sus procedimientos e instrucciones de trabajo, y la transparencia de las decisiones, actuaciones y resultados.

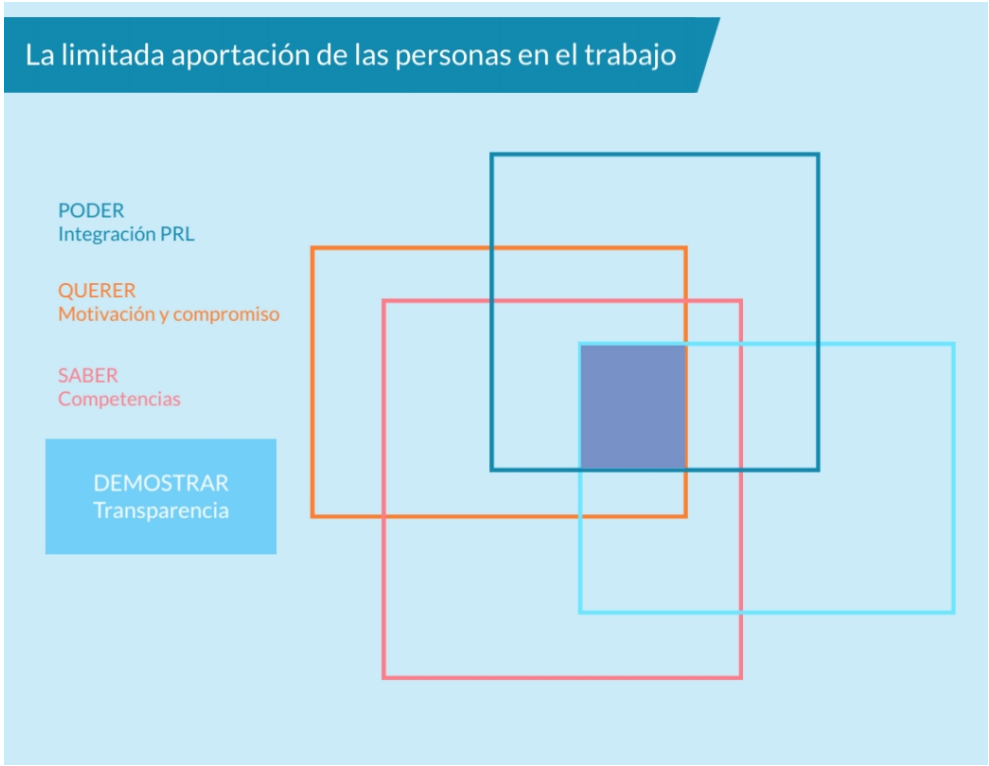

Figura 1. La limitada aportación de las personas en el trabajo

Pero para que el aporte de los trabajadores sea relevante, se requiere sobre todo que exista un liderazgo que lo haga posible. Liderazgo y participación son dos términos que están estrechamente relacionados y que deben ser implementados, desarrollando las competencias necesarias para que mandos y trabajadores tengan un correcto desempeño, que habría de ser evaluado y controlado. El liderazgo es un regalo de los trabajadores a las personas que les facilitan el trabajo, que les inspiran a encontrar soluciones a los problemas, y también a crecer y desarrollarse. Un buen líder debe tener cinco atributos que empiezan por “S”. Debe ser “Sensible” a las necesidades de las

personas, sabiendo escuchar; “Sincero”, anteponiendo siempre la verdad con la información precisa que se requiere en todo momento; “Sencillo”, para facilitar el acercamiento y la comunicación; “Sereno” para mantener en todo momento la calma sin perder el control de la situación; “Serio”, para cumplir lo acordado y justificar siempre cuando ello no sucediera (ver NTP 817 del INSST). La participación es a su vez una competencia que debe ser desarrollada en un entorno que la haga posible. La participación no debiera limitarse a los derechos de información y consulta, los trabajadores debieran participar en las decisiones que les afecten (codecisión) para lograr con ello su implicación en el proyecto empresarial.

Transparencia para la Sostenibilidad

En general, cuando se discute sobre el rol que debe tener la empresa en el marco de este nuevo sistema productivo responsable, el del Estado, en cuanto a su carácter regulador, así como también el de la comunidad internacional y la interacción de las políticas macroeconómicas ante su repercusión en las economías locales, es habitual encontrarse con el concepto de Sostenibilidad, término que viene asociado la mayor parte de las veces a sus dimensiones medioambientales para no generar daños irreversibles a las generaciones venideras. Sin embargo, dentro del concepto de Sostenibilidad, se reconocen principios generales en los cuales se basa la gestión de la empresa para su pervivencia y su andadura hacia la excelencia. Estos principios son: la Ética (*Ethics)*, que debiera impregnar la esencia de toda decisión y acción, las Buenas Prácticas de Gobierno (*Governance*), las Relaciones de Negocio (*Business Relationships)*, el Retorno Financiero junto al Desarrollo Socio-Económico, el Valor de Marca, generado por la buena reputación y práctica de empleo, la Protección del Medio Ambiente, y la Transparencia. Estos principios suelen aparecer en los esquemas de la buena gestión empresarial.

A modo de ejemplo, el modelo EFQM de Excelencia empresarial establece nueve criterios que divide en resultados y agentes facilitadores. Los agentes facilitadores responden a los elementos de liderazgo, política y estrategia, personas de la organización, alianzas y recursos, y procesos; mientras que los resultados clave responden al valor generado por la organización, y ante los clientes, las personas y la sociedad.

> *El beneficio económico no debe ser el fin, aunque si el medio indispensable para poder reinvertir y crecer.*

Son resultados clave, su capacidad innovadora, la diversificación de mercados, la internacionalización,... y su dimensión social. Inspirados en este modelo se muestra el esquema gráfico de la Figura 2, destacándose que Transparencia y Ética empresarial son elementos divisores en el filo de la balanza entre dos áreas claramente identificables que han de equilibrarse: aquella que se relaciona con la acción de la empresa frente a su entorno, o lo que podemos denominar genéricamente la Acción responsable; y aquella otra que tiene relación directa con el beneficio y prosperidad generada, que no se limita a lo económico. Pensemos que el principal activo de una organización está formado por un conjunto de intangibles, afortunadamente medibles e interrelacionados: el valor de una marca y la reputación, la fidelidad de los clientes, la capacidad innovadora, las competencias de los trabajadores, junto a su bienestar y satisfacción en el trabajo.

Figura 2: Sostenibilidad y Excelencia Empresarial a través de una Acción Socialmente Responsable y sus Resultados

2. TRANSPARENCIA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Con el concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) promovido por el Consejo Europeo en este nuevo milenio, se incorporaron dos elementos claves asociados a la necesidad de transparencia: (i) Un suficiente enfoque por parte de la empresa en su contribución a la prosperidad pública en el largo plazo, y (ii) La relación con sus grupos de interés y la sociedad en su conjunto. Este último punto es de especial interés dado que tal relación implica una comunicación de acciones y resultados, y tanto la forma como el contenido de tal comunicación comporta un valor intrínseco que ha de redundar en la calidad de tal relación.

La responsabilidad empresarial tiene una trascendente dimensión social y comunitaria. Tal responsabilidad deriva de una afirmación fundamental: la empresa existe para proveer bienes y servicios necesarios y mejorar calidad de vida de la comunidad. Esta mejor calidad de vida implica, entre otras acciones, que los trabajadores compartan decisiones relacionadas con sus condiciones de trabajo y puedan conciliar su vida laboral y familiar. Este rol de decisión implica que se potencien y gestionen las competencias de los trabajadores: es decir, que éstos dispongan de la necesaria información y formación para que puedan también tomar decisiones responsables sobre su propio trabajo y sus resultados.

La empresa socialmente responsable se enmarca en una red de relaciones ba-

sadas en la confianza, la cual es uno de los denominados "recursos morales", que en el marco de la empresa corresponden a aquellos elementos o recursos que permiten regular los comportamientos organizativos, entendiendo que ni las leyes ni los mercados son suficientes para hacerlo. La importancia de este concepto radica en que las relaciones sociales son estables cuando se mantiene este valor. En este sentido, confianza y transparencia cobran un valor equivalente.

> *La falta de confianza tiene su origen en las malas prácticas empresariales, en las consecuencias sociales y económicas, muchas veces físicas, como en el caso de los accidentes y enfermedades laborales, y de una torpe gestión empresarial orientada al beneficio a corto plazo de un grupo de interés determinado". Garcia-Marzá (2004).*

Mientras que los principios y buenas prácticas de gobierno se relacionan con elementos de gestión interna, el principio de transparencia se focaliza en desvelar información a los grupos de interés de la empresa, tanto internos como externos, dentro de los cuales están los que invierten de forma directa en la organización y han de poder confiar en sus administradores.

La experiencia empresarial muestra evidencias cada vez mayores sobre el impacto que la transparencia tiene en el desarrollo de las organizaciones. Cada día son más los inversionistas que exigen conocer en profundidad el uso que se le da a sus recursos, dado que también han sido más los ejemplos de grandes corporaciones que se han desplomado por prácticas corruptas. Por contrapartida, mayores suelen ser los beneficios en las empresas responsables, como así lo demuestra, por ejemplo, el Dow Jones Sustainability Index. Ello está relacionado en la mayor sensibilidad crítica de los mercados y consumidores frente a productos cuyas prácticas de empleo, de condiciones de trabajo y de producción, sean inadecuadas, o simplemente desconocidas, si bien, los mecanismos de control actuales no son aún suficientemente eficaces o en ocasiones inexistentes. Ante ello, la transparencia se está convirtiendo cada vez más en un requisito para que una empresa pueda operar en condiciones competitivas.

Respecto del nuevo papel de la empresa ante la sociedad, diversos estudios coinciden en afirmar que en las actuales circunstancias, los ciudadanos estarían dispuestos a pagar un poco más por productos y servicios con especiales valores añadidos sociales y medioambientales frente a otros que no los tuvieran. Al menos, con la información suficiente, los criterios de decisión habrían de ser siempre más racionales. La mayor dificultad, tal vez radica en cómo los poderes públicos pueden también con efectividad contribuir en apartar del mercado a quienes producen o actúan en condiciones impropias, utilizando mecanismos especulativos y de ingeniería financiera de más que dudosa moralidad.

El "Libro Verde" de la UE sobre RSE, aparecen importantes consideraciones frente al concepto de transparencia que es necesario destacar. Se señalaba que "*Numerosos factores impulsan estos avances: (...) La transparencia de las actividades empresariales propiciada por los medios de comunicación y las modernas tecnologías de información y comunicación"*. La publicación señala que aunque tales iniciativas "*no constituyen códigos de conducta de obligado cumplimiento, en el caso de las directrices de la OCDE están apoyadas por la*

voluntad de los gobiernos que las han suscrito de fomentar su cumplimiento por parte de las empresas.(...) Su contenido abarca diferentes ámbitos de la RSE, en los que se incluye la transparencia de la información. El cumplimiento de las normas fundamentales de la OIT por un trabajo decente (libertad de asociación, abolición del trabajo forzado, no discriminación y supresión del trabajo infantil) es un componente esencial de dicha responsabilidad social".

El Libro Verde señala además una tendencia emergente hacia tomar como modelos experiencias privadas en esta materia, que permitan mostrar cuáles son las alternativas que existen, sobre todo para las pequeñas empresas. El texto expone que la Unión Europea debería considerar la publicación anual de una lista de las mejores empresas europeas, que podría ser un instrumento eficaz para premiar a las empresas que, gracias a la actitud y las acciones de su dirección, intentan convertirse en buenos lugares de trabajo. En esta misma línea, cabe citar el proyecto europeo "*Great Places To Work*" que ofrece anualmente un listado de las mejores empresas que voluntariamente deciden participar y que se basa fundamentalmente en la opinión de sus trabajadores.

Finalmente, en materia medioambiental la Comisión reconoció que, por lo general, "las etiquetas sociales y ecológicas, que conllevan la garantía de que en la fabricación de los productos no ha habido explotación o abusos, adolecen de falta de transparencia y sus afirmaciones no son objeto de verificación independiente. A diferencia del etiquetado relativo al contenido o que incluye advertencias de seguridad, la información no puede verificarse probando el propio producto. Para ser creíbles, las etiquetas sociales y ecológicas requieren de un control continuo de los lugares de trabajo efectuado con arreglo a normas acordadas.", y considera el uso de la etiqueta ecológica europea "para garantizar las características ecológicas de determinados productos".

Uno de los mecanismos para hacer transparentes los esfuerzos en RSE es mediante el *benchmarking*, o el contraste de tales esfuerzos con otras experiencias o políticas. La mejor forma de realizar tal comparación es mediante la creación de índices específicos que puedan medir la evolución interna de la empresa en términos objetivos en el tiempo, así como su equivalencia respecto de otras compañías. La publicación de tales indicadores habría de poder reforzar la reputación de la empresa e incrementar sus ventajas competitivas. Este tipo de prácticas no sólo permite evaluar la transparencia, sino todos los demás elementos de la RSE, ampliando los ya habituales informes financieros con los balances sociales y medioambientales o memorias de sostenibilidad.

La simplicidad y la sistematización son las principales aportaciones de un sistema de indicadores, ya que hace posible juzgar el desempeño de la RSE en el tiempo con pocos índices, permitiendo que los agentes sociales puedan disponer de una perspectiva clara y objetiva en sus actuaciones.

Pero, ¿Cómo puede la organización responder de forma coherente a este escrutinio externo? ¿Cómo puede informar sobre sus acciones en las dimensiones sociales, de forma objetiva y centrada en sus objetivos? La pregunta debe hacerse desde la perspectiva de cómo la empresa puede exhibir sus resultados, para lo cual existen cuatro mecanismos diferenciados y complementarios. El primero, es el conocido mecanismo de normalización o de certificación a través de estándares previamente definidos. Por otro lado, está el mecanismo de los informes, algunos periódicos, que pueden ser tanto a nivel de memorias

o de documentos que se ciñan a una estructura predefinida. Están también los mecanismos de control del cumplimiento reglamentario que han tenido mucho empuje bajo el concepto de "*Compliance*". Por último, está el mecanismo de la declaración pública de principios y acciones, junto a reconocimientos públicos y mecanismos de control de tales compromisos asumidos.

La Normalización y Certificación

Una de las estrategias que son adoptadas de manera generalizada para informar del estado de los sistemas de la organización, es mediante la certificación respecto a una norma o estándar de referencia. Esta estrategia ha venido cobrando fuerza desde el surgimiento de la necesidad por parte de las empresas de que se otorgase una certificación independiente sobre su adecuación a estándares de calidad, partiendo de las conocidas normas ISO 9001. El mercado reaccionó rápidamente de forma positiva y hoy es difícil, por no decir imposible, competir con éxito en la mayoría de mercados sin una certificación en materia de calidad.

Tanto las presiones sociales, como los propios elementos que se comenzaron a entender alrededor del concepto de calidad, provocaron la aparición de una necesidad similar de certificación de los sistemas de gestión medioambientales. Los modelos de certificación tendieron rápidamente a que también fuese una entidad externa la que evaluase el nivel de adecuación a este estándar, y es en este sentido que está siendo ampliamente adoptado el modelo propuesto por la norma ISO 14001 de Medio Ambiente y, EMAS (Sistema Comunitario de Gestión y Auditorías Medioambientales), a nivel europeo, este último con un mayor compromiso de mejora continua y de transparencia ante la sociedad, al exigir la publicación de una declaración medioambiental.

Lo mismo ha estado ocurriendo respecto de los sistemas de prevención de riesgos laborales, tanto a nivel reglamentario como a través de la norma ISO 45001, facilitándose enormemente el proceso de integración de sistemas por la coherencia perseguida entre todas las normas.

La realidad de las empresas en su posibilidad de certificación es muy variada, tanto por su tamaño como por su complejidad, así como por el coste que el proceso pueda llegar a significar. Tampoco hay que ver en la certificación la garantía de la Calidad (en mayúsculas), algo propio de una filosofía de vida y de comportamientos en todos los ámbitos de la empresa. Se trata del cumplimiento de unos determinados requisitos mínimos en determinados procedimientos que se suponen claves. Habría que velar desde las entidades certificadoras y los órganos que controlan la calidad de sus actuaciones, que la certificación no sea vista por los empresarios como algo superficial y de mera fachada para estar en el mercado.

> *Las organizaciones se están enfrentando a la necesidad de incluir en tales esquemas de certificación elementos que escapan al alcance de las materias de calidad, medioambientales o de condiciones de trabajo, y que se inscriben en un marco de RSE y Sostenibilidad.*

Es necesario señalar la Norma ISO 26000 sobre RSE, que plantea un conjunto de buenas prácticas en esta materia pero no es certificable.
Y, finalmente hay que mencionar la norma IQnet SR10 desarrollada por la red

internacional de certificadores IQNet, con la participación de diversos grupos de interés, que recoge las mejores prácticas y recomendaciones a nivel internacional en materia de responsabilidad social, como las establecidas en la ya citada ISO 26000. El cumplimiento de los requisitos de esta norma evidencia ante terceros que la empresa u organización ha implantado un Sistema de Gestión de Responsabilidad Social, destacando por tanto, el liderazgo y compromiso de la alta dirección por generar beneficios de una forma responsable con el medio ambiente y la sociedad.

Las Memorias anuales de Sostenibilidad

Otro mecanismo de transparencia frente al escrutinio externo de los procesos y resultados corporativos corresponde a la elaboración de informes periódicos o memorias de Sostenibilidad. En la actualidad, la tendencia sobre los reportes transparentes se ha estado centrando mayormente en el ámbito medioambiental.

La empresa es un ente creador de valor. Es necesario rescatar que no sólo crea valor económico, sino que lo hace en las tres dimensiones conocidas como “Las tres P” o la “Triple P Bottom Line”:

- *Profit* (Beneficio), que corresponde a la dimensión económica, y se refiere a la creación de valor a través de la producción de bienes y servicios y a través de la creación de empleo y fuentes de ingreso. El retorno financiero refleja la apreciación de los consumidores por los productos de la compañía y la eficiencia con la cual los factores de producción son utilizados. El motivo de obtener beneficio a largo plazo provee la base financiera para la continuidad de la compañía.
- *People* (Personas), que corresponde a la dimensión social. Ésta tiene una gran variedad de aspectos concernientes a los efectos para los seres humanos dentro y fuera de la organización, tales como las relaciones laborales, la salud y la seguridad, el desarrollo profesional, etc.
- *Planet* (Planeta), correspondiente a la dimensión ecológica. Esta dimensión se relaciona directamente con los efectos sobre el medioambiente.

Las Tres “P” de las memorias de sostenibilidad.

El informe sobre estos tres elementos es de crucial importancia, ya que son las tres dimensiones sobre las cuales se debe sostener cualquier documento que pretenda convertirse en un dossier completo de las acciones y repercusiones de la empresa. La auditoria por un ente independiente y solvente de tales informes es vital para garantizar su credibilidad.

El *Global Reporting Initiative*, GRI, es el modelo que está implantándose de manera generalizada. Se trata de un conjunto de pautas para la publicación de memorias corporativas, entendiéndolas como balances socioeconómicos. Aunque no es en sí una declaración de principios, ni un código deontológico, tiene la ventaja de que ofrece una metodología que facilita la estructuración de la información apuntando a una mejora en los procesos de toma de decisiones.

En tal sentido, demanda la adecuación de los sistemas a estándares específicos. Así, las memorias que se desarrollen en este esquema comportan el desarrollo de una serie de indicadores específicos y su comunicación pública.

El control del cumplimiento reglamentario. El "*Compliance*".

El marco reglamentario se ha desarrollado enormemente en nuestro país, en gran medida por influjo de la Unión Europea. Ello genera complejidad y dificulta a las empresas poder hacer un seguimiento estricto de tal cumplimiento con sus propios medios. Los sistemas normalizados de gestión requieren que las empresas deben disponer de procedimiento específico para asegurar tal cumplimiento reglamentario. Por ello las empresas se han visto obligadas a externalizar tal vigilancia, o bien si son grandes, a crear una unidad específica interna con tal función.

Los abusos fraudulentos y de corrupción habidos en el mundo empresarial pusieron de manifiesto la necesidad de establecer mecanismos de control de los mismos, habida cuenta que al trascender puedan generar a las organizaciones afectadas daños irreparables que pueden hacer peligrar su propia pervivencia. Tengamos en cuenta que cuesta mucho tiempo y esfuerzo generar reputación, uno de los principales activos de toda organización, pero cuesta muy poco perderla, simplemente por un acto inmoral de gran repercusión de uno de sus directivos. Ante ello y para proteger las responsabilidades penales de las organizaciones, surgió el concepto de "*Compliance*" y el marco jurídico que la regula. No obstante, las empresas, conscientes de los problemas que se derivan de cualquier tipo de incumplimiento reglamentario han desarrollado mecanismos de integración de los mismos bajo el paragüas del "*Compliance*" y con ello racionalizar y simplificar los mecanismos de control, con lo que además se genera un sistema de información que viene a reforzar la transparencia de la organización y su proyección de empresa responsable en la sociedad.

Las declaraciones y reconocimientos públicos

Por último, una cuarta estrategia para poder informar o hacer transparente la acción empresarial hace referencia a las declaraciones públicas o compromisos de políticas en determinados ámbitos. Aunque esto puede entenderse desde la perspectiva de la planificación estratégica y por lo tanto, como elemento esencial de todo sistema de gestión, es importante considerar que para algunas organizaciones el compromiso con determinadas declaraciones puede transformarse en un activo que trasciende la estrategia corporativa y se transforma en un capital que debe administrarse y por tanto, controlarse. En la actualidad son múltiples las declaraciones existentes sobre diferentes aspectos de respeto a valores éticos: Igualdad, justicia social, etc. que han generado mecanismos de acreditación por entidades privadas, que las empresas pueden aprovechar en función de sus intereses y sacar a relucir.

Pacto Global de Naciones Unidas.

Dentro del ámbito de la RSE, cabe destacar el *Global Compact*, iniciativa del que fuera Secretario General de la Organización de las Naciones Unidas, Kofi Annan, que establece diez principios agrupados en tres marcos: los Derechos Humanos, los Estándares laborales y el Medioambiente. El décimo está dedicado a hacer frente a la Corrupción. El mecanismo de desarrollo de este Pacto, es a través del informe periódico de las organizaciones sobre sus informes financieros, de sostenibilidad, de comunicación y de acción social. En sí, la asunción del Pacto Global por una empresa representa, además de unos compromisos genéricos, la obligación de desarrollar un plan de acción propio para el cumplimiento de objetivos específicos anuales, que se habrán de controlar y poder transmitir a los interlocutores sociales. España es uno de los países con mayor implantación de dicho Pacto. En la actualidad el Pacto Global la incorporado en sus planteamientos el compromiso de cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ODS, de Naciones Unidas, en su Agenda 2030.

Declaración de Luxemburgo de Empresa Saludable

Es en 2015 que se actualiza en la UE la Declaración de Luxemburgo sobre empresas saludables, elaborada por el Grupo de trabajo ENWHP de la UE, que adquiere gran trascendencia. Una nueva actualización se produjo en el 2018.

El INSST asumió un papel importante en nuestro país a través del reconocimiento público de buenas prácticas al respecto, facilitando que las organizaciones puedan adherirse fácilmente a tal Declaración de Luxemburgo y se integren a la Red de Empresas Saludables para compartir y difundir buenas prácticas. Representa un paso significativo en la promoción de la salud en las organizaciones. Los estándares de seguridad y salud en el trabajo han evolucionado desde el cumplimiento estricto de la normativa de prevención de riesgos laborales y actuaciones meramente reactivas hacia una cultura empresarial en la que el desarrollo sostenible, la ética y la responsabilidad social constituyen el marco para la puesta en marcha de intervenciones proactivas que van mucho más allá de lo exigido reglamentariamente y en los que la salud se considera un valor para la empresa. La integración de la promoción de la salud en el trabajo, PST en la gestión empresarial es la respuesta a esta transformación y a la consecución de los objetivos tanto de los trabajadores (mejor salud) como de los empresarios (sostenibilidad y competitividad). Tal Declaración intenta establecer un marco conceptual que ayude a organizar y emprender programas de salud en la empresa que consideren actuaciones a todos los niveles (individual - interpersonal - organizativo - ambiental – institucional - social) y busca la participación y colaboración de todos los actores importantes (administraciones competentes - expertos - empresarios-trabajadores).

Los programas de PST deberían desarrollarse en cuatro ámbitos esenciales: El entorno físico de trabajo: condiciones materiales de seguridad, sustancias químicas, factores físicos, biológicos, ergonómicos, etc.), El ambiente psicosocial: cultura organizacional, estilo de mando, participación, control del estrés, salud mental, etc., Recursos para la promoción de la salud laboral: ejercicio físico, nutrición, protección cardiovascular, antitabaco y otras adicciones, formación, conciliación de la vida laboral, etc. y Colaboración con la sociedad: trasladar conocimientos sobre salud y seguridad a la comunidad, implicarse en programas colectivos de promoción de la salud y ante colectivos específicos, voluntariado.

Declaración de Shangai sobre la promoción de la salud en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

En 2016, la OMS en su 9ª conferencia mundial sobre promoción de la salud, emite esta declaración que desarrolla para “Promover la salud, promover el desarrollo sostenible: Salud para todos y todos para la salud”. Las líneas básicas del documento destacan a la transparencia como elemento indispensable en todos y cada uno de los objetivos y compromisos, que giran en torno a:

- Promover la salud mediante la adopción de medidas encaminadas al cumplimiento de todos los ODS,
- Adoptar decisiones políticas audaces en pro de la salud,
- La buena gobernanza, con compromisos para aplicar plenamente *los mecanismos de que disponen los gobiernos* para proteger la salud y promover el bienestar mediante políticas públicas; *reforzar la legislación, la reglamentación y la fiscalidad de los productos no saludables; aplicar políticas fiscales como herramienta poderosa para posibilitar nuevas inversiones en la salud y el bienestar;* introducir *la cobertura sanitaria*

universal como forma eficaz de lograr la protección sanitaria y financiera; *velar por la transparencia y la responsabilidad social y posibilitar una participación amplia de la sociedad civil; reforzar la gobernanza mundial para abordar mejor las cuestiones sanitarias transfronterizas; y* considerar la importancia y el valor crecientes de la *medicina tradicional*, la cual podría contribuir a mejorar los resultados sanitarios, incluidos los contemplados en los ODS.

- Las ciudades y las comunidades como entornos esenciales para la salud y compromisos para dar prioridad a las *políticas que generen beneficios conjuntos* para la salud y el bienestar y a las políticas urbanas en otros ámbitos, aprovechando al máximo las tecnologías de innovación e interacción sociales; ayudar a las ciudades a *promover la equidad y la inclusión social*, aprovechando los conocimientos, las capacidades y las prioridades de sus diferentes poblaciones mediante un fuerte compromiso comunitario; y reorientar los servicios sanitarios y sociales para *optimizar el acceso equitativo* y dar a las personas y las comunidades un papel preponderante.
- Los conocimientos sanitarios para empoderar y fomentar la equidad, con compromisos para reconocer los conocimientos sanitarios como un *determinante fundamental de la salud* y a invertir en su desarrollo; formular, aplicar y hacer un seguimiento de las *estrategias intersectoriales nacionales y locales para reforzar los conocimientos sanitarios de todas las poblaciones y en todos los entornos educativos; aumentar el control de los ciudadanos* sobre su propia salud y sus determinantes mediante el aprovechamiento del potencial de la tecnología digital; y asegurar que *los entornos de consumo promuevan elecciones saludables* mediante políticas de fijación de precios, información transparente y un etiquetado claro.
- Llamamiento a la acción entendiendo que la salud es una *opción política, y contrarrestar los intereses perjudiciales para la salud y eliminar los obstáculos al empoderamiento,* especialmente de las mujeres y las niñas.

El Modelo 4P de MIESES Global de Excelencia empresarial.

En esta línea queremos destacar dos vías de compromiso público de buenas prácticas en gestión empresarial. La primera es el Modelo 4P de “aplicación gratuita” y orientado fundamentalmente a pequeñas empresas para facilitarles el respeto a valores éticos y de excelencia, el cumplimiento normativo y el cumplimiento de los ODS. Ha sido desarrollado por MIESES Global (Movimiento Internacional por la Excelencia, la Salud Empresarial y la Sostenibilidad).

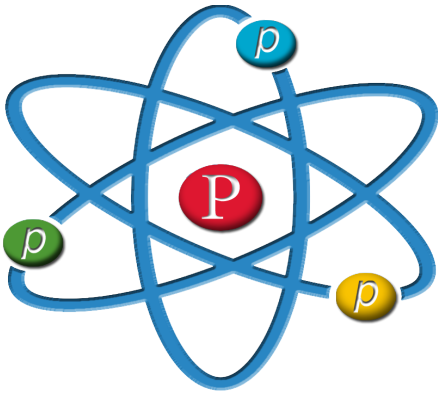

Fig.3 Logo del Modelo MIESES 4P

Se trata de un modelo de autoevaluación que le permite a la empresa de manera gráfica tener un primer diagnóstico de situación con el que conocer sus fortalezas y debilidades en cuatro ámbitos esenciales de gestión: Las “Perso-

nas" que debieran estar en el corazón de la organización; la "Prevención" para prevenir todo tipo de daños laborales y promover Salud; el "Planeta" para prevenir daños ambientales en pro de la Sostenibilidad; y finalmente, la "Prosperidad" para generar beneficios económicos, sociales y ambientales, tomando conciencia de ellos y midiéndolos. En caso que la empresa quiera tener un documento acreditativo reconociendo sus compromisos, (no una certificación) un especialista competente en la materia deberá visitar la organización para verificar determinada información y encuestar a una muestra de trabajadores.

El Modelo 5Z de la Fundación ORP-CerPie-UPC.

Este Modelo es un buen instrumento integrador de los diferentes ámbitos de la Calidad integral, Salud laboral y la Sostenibilidad, que se basa en su filosofía de visión cero: Zero Accidentes, Zero Enfermedades, Zero defectos, Zero Residuos, Zero Desigualdad. Está concebido para empresas medianas y grandes. Se trata de un Modelo que facilita el cumplimiento de los sistemas normalizados de gestión, así como estándares internos de empresa, que cuida de integrar debidamente por partes. Tal Modelo conduce, orienta y facilita el camino que se debe tomar para conseguir entornos seguros, sostenibles y saludables.

Las organizaciones con vocación de recibir una certificación como esta, deben atender la premisa indispensable de transparencia, enfoque ético y disposición, y comunicación de valores de referencia (indicadores que reflejan los componentes que demuestran el grado de cumplimiento de cada "Z"). Estas, llevan a cabo un primer paso ingresando y adheriéndose a la "Red Internacional de Empresas Saludables" de la propia fundación ORP, rellenando un cuestionario del que se obtiene un mapa de color ilustrativo de los puntuajes obtenidos, diseñando un plan de mejora e implantación para, finalmente llevar a cabo una auditoria cualificada que permite alcanzar el sello transparente "5Z", siempre en función de la puntuación obtenida.

3. TRANSPARENCIA DEL SISTEMA PREVENTIVO

La Reglamentación sobre Prevención de Riesgos Laborales encaja dentro de lo que se podría denominar la transparencia "regulada", ya que se obliga a transmitir por parte de las empresas información específica a grupos de interés determinados, como los trabajadores, las empresas colaboradoras, proveedores o subcontratas y a la autoridad laboral, por destacar a los más significativos. Veamos en este apartado de manera sintetizada una serie de consideraciones en relación a la optimización de la transparencia en la aplicación de algunos de los elementos más significativos del sistema preventivo. Pero también hay que destacar que la proyección externa del sistema preventivo es del todo necesaria, tanto como mecanismo facilitador de la cooperación y coordinación inter empresarial, como vía para la difusión de una cultura preventiva en la sociedad, contribuyendo a mejorar la imagen y reputación de la empresa. Las auditorias reglamentarias o voluntarias de los sistemas preventivos habrían de contribuir internamente a mejorar su eficacia y externamente a proyectar ejemplaridad en este campo.

El Diseño del Sistema. Los procesos.

El sistema preventivo está conformado por una serie de elementos clave en tres ámbitos: la organización preventiva, la evaluación de riesgos y la planificación preventiva. Esto con una finalidad esencial, lograr su eficacia a través de una plena integración de la prevención en todas las funciones y actividades empresariales, es decir, en el sistema de gestión empresarial. Las auditorias reglamentarias y voluntarias constituyen otro elemento importante del sistema en vistas a su mejora continua. Dado que el principal destinatario del sistema

preventivo son los trabajadores para asegurar las debidas condiciones de seguridad y salud en el trabajo, es obvia la importancia de la transparencia de las actuaciones en pro de tal objetivo. Esta transparencia debería iniciarse mediante la participación de los trabajadores o de sus representantes en el propio diseño del sistema, así como en su seguimiento y control.

La reglamentación incide esencialmente en la "información y consulta a los trabajadores" de las principales acciones preventivas (evaluación de riesgos, planificación, formación, auditorias, etc.), así como de sus resultados, como principales mecanismos de transparencia del sistema. Además, los órganos formales de prevención: representantes de los trabajadores, delegados de Prevención y Comités de Seguridad y Salud en el trabajo, tienen derechos a participar en la acción preventiva y a ser informados y consultad os de manera especial.

Dadas las dificultades que puedan generarse en la información y consulta a los trabajadores, es necesario disponer de procedimiento documentado para que la transparencia se produzca en los términos deseados y acordados.

Tengamos en cuenta que los procesos y procedimientos son elementos indispensables para lograr nuevos hábitos en las actuaciones esperadas, y más cuando en el proceso intervienen varias personas de unidades diferentes de la organización. Los registros correspondientes serán los garantes de que se ha realizado lo demandado. Pero la gestión documental por si misma no garantiza que lo realizado se ha hecho de manera óptima.

En materia de prevención de riesgos laborales, dada la especial incidencia perseguida sobre los comportamientos, es necesario cuidar los aspectos emocionales de la comunicación. Aunque estén bien diseñados formalmente, los procesos y procedimientos son sólo los instrumentos para una finalidad deseada, debiendo aplicarse a través de una participación activa y comprometida, no rutinaria, y apoyada en la mayoría de ocasiones de una comunicación oral. Ésta última suele ser la mejor manera de transmitir lo que realmente se quiere, logrando que la percepción sea la esperada.

El Plan de Prevención

Según establece el Cap. I Art. 2 del Reglamento de Servicios de Prevención (RSP), "el Plan de Prevención es la herramienta a través de la cual se integra la actividad preventiva de la empresa en su sistema general de gestión". Debiendo ser conocido por todos sus trabajadores". Constituye un documento esencial del sistema que recoge de manera descriptiva y sintetizada sus principales elementos. Según el RSP: a) identificación de la empresa, actividad productiva, ... b) estructura organizativa, identificando funciones y responsabilidades,... c) organización de la producción, identificando procesos técnicos y procedimientos preventivos, ... d) organización de la prevención, ... , y e) Política, objetivos y metas ...

En base a esto, la elaboración e implementación de un Plan de Prevención es una magnífica oportunidad para el ejercicio de la transparencia a través de la consulta y participación. Los representantes de los trabajadores debieran participar en la elaboración del Plan. Una vez aprobado, el Plan debiera llegar a los trabajadores de una manera directa y personalizada. Así, debiera llegar a manos de los trabajadores con sencillez, claridad y valor pedagógico para ser

fácilmente asumido. Debe ir acompañado de las explicaciones necesarias por parte de la dirección o mandos directos. Con ello se generará el compromiso necesario por ambas partes: mandos y trabajadores, y se pondrá a disposición de las partes un mecanismo de compromiso mutuo y de autocontrol. De la misma manera, la Memoria anual de lo realizado debiera también estar a disposición de todos los trabajadores de manera cómoda y ágil.

La Evaluación de Riesgos y la Planificación preventiva

La Evaluación de riesgos y la Planificación preventiva son los dos instrumentos fundamentales para el desarrollo del Plan de Prevención. La Evaluación de riesgos debe ser realizada considerando las opiniones del personal afectado por los diferentes riesgos, habida cuenta que suelen ser quienes mejor conocen las circunstancias en que realizan su trabajo y los efectos adversos del mismo. Por ello, la comunicación entre evaluadores y personal afectado por la evaluación debe ser lo suficientemente ágil y transparente. Habida cuenta de que la evaluación de riesgos debe ser revisada y actualizada ante determinadas situaciones, es necesario que los responsables de las unidades afectadas lo sepan y actúen en consecuencia poniéndolo en conocimiento de quienes deban efectuar la nueva evaluación. En empresas medianas o grandes puede ser necesario un procedimiento documental al respecto.

La Planificación preventiva, asociada a la Evaluación de riesgos, representa la fijación de medidas preventivas a implantar por las personas responsables en los plazos debidos, así como de las actividades preventivas de información, formación y de control.

Como en todo proceso de planificación, es necesaria la existencia de los correspondientes cronogramas para el seguimiento y control de las actuaciones a realizar, teniendo conocimiento, tanto el personal afectado por las mejoras como los encargados de ejecutarlas, de los resultados alcanzados. El Servicio de Prevención debiera cuidar de establecer los mecanismos adecuados al respecto, tanto sobre los cometidos realizados como sobre sus resultados. La implantación de cualquier actividad preventiva requiere de un cuidado proceso con sus etapas. Se inicia con el diseño y elaboración del procedimiento a seguir, con la información y consulta a los representantes de los trabajadores y la conveniente participación del personal afectado, su aprobación y posterior validación y divulgación, para proceder finalmente a su implantación tras las correspondientes acciones informativas y formativas. La transparencia debe formar parte de todas estas etapas para lograr la plena asunción de todos los procedimientos preventivos por todo el personal implicado, los cuales deben estar, igualmente que el Plan, accesibles a sus usuarios en un lugar próximo y fácilmente identificable.

La Información y Formación de los trabajadores

Constituyen actividades esenciales para que los comportamientos sean en todo momento los debidos. Para garantizar que tales acciones sean acordes a lo establecido en un marco de transparencia, es muy recomendable que la información de los riesgos y las medidas preventivas y la formación, sean realizadas con la implicación de los mandos, como una función preventiva propia de su cargo. Difícilmente éstos podrán controlar el cumplimiento de medidas preventivas y con ello asumir el nivel de integración de la prevención que la propia reglamentación establece si no participan tanto en la información y for-

mación de los trabajadores. La disposición de fichas resumen por puesto de trabajo o tareas de los principales riesgos y medidas preventivas a adoptar facilitará tal cometido a los mandos y al mismo tiempo habría de permitir que tales documentos sean localizados en lugar visible y determinado, de la misma forma que otros instructivos de calidad del trabajo.

El flujo de información debe ser bidireccional. Los mandos tienen cometidos clave a realizar, pero los trabajadores tienen también mucho que aportar. No debe existir miedo a que los trabajadores comuniquen peligros y situaciones deficitarias en la empresa, sino todo lo contrario. Son verdaderas oportunidades de mejora que se deben estimular, generando un clima de transparencia y confianza.

En cuanto a la formación, cabe destacar la necesidad de que sea una acción planificada, en la que se determinen las necesidades, y el propio proceso se realice de acuerdo a los requisitos establecidos, evaluándose la eficacia de lo realizado. Debiera existir un mecanismo de acreditación interna, bien conocido por todo el personal que pudiera verse afectado para la utilización de equipos de trabajo que encierren peligros o la realización de tareas también consideradas peligrosas, que garantice que el personal dispone de la formación necesaria.

La transparencia de información unida a los procedimientos documentales ayudará enormemente a cumplir lo establecido. Las instrucciones escritas de trabajo, como apoyo de las acciones formativas y a su vez como recordatorios, son también un instrumento valioso para una mejor eficacia docente en el desarrollo de tareas peligrosas, especialmente cuando éstas sean complejas u ocasionales. El propio trabajo y las actividades preventivas asociadas (investigación de incidentes-accidentes, revisiones periódicas, etc.) debieran contribuir al aprendizaje continuado en el lugar de trabajo. Por ello, es vital que se genere el marco de comunicación y diálogo entre mandos y trabajadores. Los mandos, con el nivel de competencia necesario, han de entender que asumir la formación de sus trabajadores, no es solo una obligación; es también la mejor manera de reforzar su liderazgo.

Las Auditorías del Sistema

Las auditorias voluntarias y reglamentarias son un elemento imprescindible para consolidar un sistema que como tal debe estar basado en la mejora continua. Si bien es cierto que la auditoría del sistema representa un coste para la empresa, ya que requiere la dedicación puntual de personal competente, dotado de la independencia necesaria, no deja de ser la única garantía de que las actuaciones e inversiones preventivas se aplican correctamente y son eficaces. En realidad, la exigencia de auditorias en nuestro marco reglamentario de prevención está plenamente inspirada en los sistemas de calidad. Además, al haber estado mayormente en manos de los Servicios de Prevención Ajenos (SPA) el desarrollo de la Prevención en nuestro país en empresas pequeñas y medianas, la incorporación de las auditorias para verificar la integración de la prevención como una obligación de éstos, así como las auditorias reglamentarias como una obligación de las entidades acreditadas independientes de los SPA, son actuaciones indispensables para evaluar y con ello lograr la eficacia de tales sistemas preventivos. La importancia de tales actividades demanda que estén dotadas de total transparencia, partiendo de la información y consulta a los representantes de los trabajadores, su participación en el proceso y la comunicación de resultados.

4. BIBLIOGRAFIA

Bestratén, M. (INSST 2010). ***Nota Técnica de Prevención 870**: "El Modelo EFQM de Excelencia empresarial"*.
Bestratén, M & Pujol, L.(INSST 2004). ***Notas Técnicas de Prevención 643 y 644**: Responsabilidad Social de las Empresas*
Bestratén M & Ricardo Vyhmeister (INSST 2008) ***Nota Técnica de Prevención 810:** Transparencia y condiciones de trabajo (I)*
Bestratén M (INSST 2008) ***Nota Técnica de Prevención 817**: Transparencia y condiciones de trabajo (II). Su contribución al liderazgo*
Bestraten M & Pamies (INSST 2014) ***Notas Técnicas de Prevención 890 y 891**: Responsabilidad Social Empresarial. El Modelo GRI G4 (I) y (II)*

Cabrera, J. (9 de octubre de 2008) **Blog Innovación en la gestión**.

Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). "***Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas***".

García-Marzá, D. (2004). "***Ética Empresarial: Del diálogo a la confianza***", Madrid: Trotta.

Organización de las Naciones Unidas. (2003). "***El pacto mundial: liderazgo empresarial en la economía mundial***".

Se autoriza su reproducción parcial sin ánimo de lucro, citando la fuente: MIESES Global, nº de Guía, título y autor. MIESES Global no es responsable ni garantiza la exactitud de la información de los sitios web que no son de su propiedad, ni de los contenidos de los hipervínculos incluidos en esta guia.