

## Análisis

Informe no financiero:  
¿más riesgo reputacional?

La nueva ley sobre información social y medioambiental de las empresas puede sacar a la luz problemas ocultos

ALBERTO CASTILLA /  
ALBERTO ANDREU

Socio de EY /  
'Senior advisor' de EY

En los próximos meses, y tras la entrada en vigor de la Ley 11/2018, de 28 de diciembre, sobre Información no Financiera y Diversidad, cerca de 1.000 compañías españolas (aquellas que cumplan una serie de requisitos relativos a número de empleados, activos consolidados e importe neto de la cifra de negocio) tendrán que presentar un estado de información no financiera (EINF), es decir, aquella relacionada con aspectos relativos a cuestiones medioambientales, sociales y de personal, derechos humanos, corrupción y soborno, y aspectos sociales/societarios.

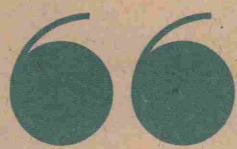
Pudiera parecer que, una vez que el EINF se presenta en el Registro Mercantil, junto con las cuentas y el informe de gestión, ya estaría el trabajo hecho. Pues nada más lejos de la realidad, ya que empezará otro problema: la gestión del riesgo reputacional que pudiera derivar de este informe. ¿Por qué?

En primer lugar, por la necesidad de que los datos que se presenten en este EINF sean fiables. Para evitar este problema, la ley establece la necesidad de que los datos sean verificados por un tercero independiente y que, en su caso, puedan identificarse salvedades (con el consiguiente requerimiento de los órganos supervisores). Sin embargo, el problema de los datos (fraude aparte) suele residir en la debilidad de los sistemas internos de gestión e información. Y es que en muchas empresas la información no financiera no se ha incorporado a los sistemas de control de gestión ordinarios de la organización, sino que se encuentra dispersa en múltiples hojas Excel archivadas en ordenadores de empleados o pro-

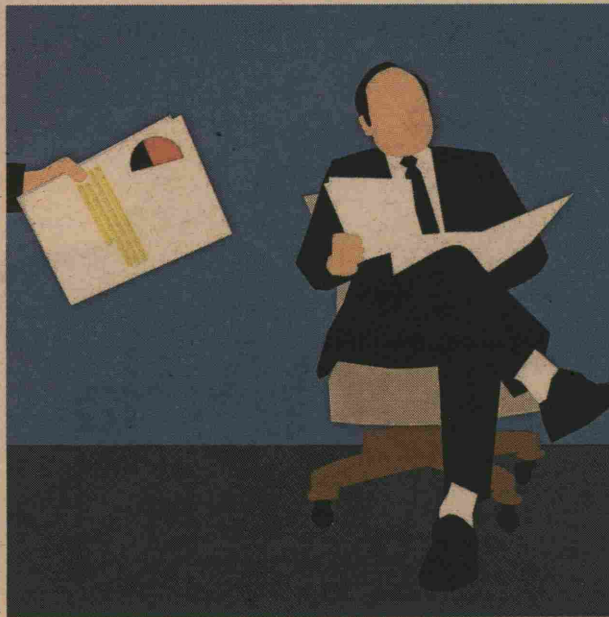
veedores de la empresa, con lo que ello puede suponer de falta de actualización y calidad de la información. Por tanto, la primera medida será contar con un buen sistema de información que permita gestionar, actualizar y asegurar los datos no financieros.

El segundo bloque de posibles riesgos reputacionales puede venir de la propia realidad que saque a la luz el EINF. No nos engañemos: los informes son una foto de la realidad de las compañías, por lo que será relativamente normal que afloren lagunas en la gestión de las empresas. Es decir, de igual forma que, al hilo de la formación financiera, se establecen planes de mejora para, por ejemplo, reducir la deuda, mejorar los costes, aumentar el ebitda o las ventas, en los temas no financieros habrá, por ejemplo, que ponerse objetivos para reducir las emisiones de CO<sub>2</sub>, fomentar la diversidad o implantar medidas para prevenir y luchar contra la corrupción y el blanqueo de capitales. Por tanto, la segunda medida a tomar será gestionar y establecer planes de mejora en aquellos indicadores que afloran problemas relativos a cuestiones no financieras.

En tercer lugar, el riesgo reputacional puede surgir



Aparecerán rankings sobre, por ejemplo, la brecha salarial, sin estar suficientemente estandarizados



MOHAMED\_HASSAN (PIXABAY)

por la comparabilidad de los datos. ¿Somos conscientes de la magnitud de información que se va a poner en manos de organizaciones de la sociedad civil para escrutar este desempeño de las empresas? Por este motivo, habrá que poner especial cuidado en la definición de los indicadores para que, en caso de establecerse comparaciones, se utilicen magnitudes homogéneas. Y es que, casi con total seguridad, aparecerán distintos rankings sobre, por el ejemplo, la brecha salarial, sin tener en cuenta si el indicador utilizado considera aspectos como pluses de peligrosidad, complementos por horarios nocturnos o reducciones de jornada por maternidad, aspectos que pueden distorsionar el dato global de brecha salarial. Por tanto, una tercera medida será avanzar en una estandarización de indicadores por parte de los principales actores implicados en el reporte no financiero, aun cuando buena parte de ellos tomen como referencia el Global Reporting Initiative.

Por último, habrá que aprender a gestionar el riesgo que supone reportar

información que pudiera considerarse como ventaja competitiva por las empresas, especialmente en aquellas cuyo ámbito de actuación trasciende el mercado español y europeo. Y es que, en la medida en que otras legislaciones no exijan requisitos semejantes a la ley española, podemos encontrar que algunos indicadores pudieran desvelar información crítica para la competitividad de una empresa en un mercado. En este caso, podría verse el caso de una compañía que, al cumplir la ley española, pudiera ocasionar un perjuicio a sus accionistas. Por tanto, habrá que hacer convivir los requerimientos de la ley con la necesidad de preservar ciertas ventajas competitivas.

Ahora lo más urgente es recopilar (y verificar) toda la información necesaria para elaborar el EINF. Pero habrá, desde ya mismo también, que empezar a pensar en los riesgos reputacionales asociados. Y, en última instancia, conviene recordar que el EINF no es un fin en sí mismo, sino un medio para hacer empresas más sostenibles.

## Tribuna

## De la gran transformación digital a la de las personas

JORGE MARTÍNEZ-ARROYO

Presidente de DEC (Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente)

Vivimos un momento histórico en el que las organizaciones se enfrentan a un entorno volátil repleto de retos y disrupciones. El más llamativo y mencionado es el de adaptarse al cambio tecnológico. A pesar de la dificultad que supone la incorporación de las nuevas tecnologías, hay un trasfondo mucho más complejo. La transformación digital tiene que ver con el liderazgo, la cultura y las personas, en una revolución liderada por el cliente.

La tecnología, por sí sola, no puede impulsar a las organizaciones hacia su nueva estrategia y posicionamiento. El foco debe estar en las personas, quienes toman decisiones, ponen en marcha nuevos proyectos y entregan la experiencia a los clientes. Personas cuyos conocimientos, herramientas y modos de trabajar han quedado obsoletos de un día para otro. Personas que en la mayoría de los casos, más allá de ganar un salario, no saben por qué van a trabajar cada día. Personas que miran con desconfianza su futuro inmediato en este nuevo paradigma digital que lo envuelve todo. Personas que deben reinventarse y necesitan ser guiadas para liderar la transformación de la compañía en cada decisión, cada departamento.

Nuestras organizaciones desean tener entre sus filas a profesionales que piensen y actúen de forma diferente; sin embargo, no están preparadas para acoger, explotar y retener este talento. Miran al mercado para captar especialistas, muchos de ellos simples mercenarios que nunca se integrarán en la organización, y contratan consultoras que impulsen el cambio de mentalidad y el uso de nuevas tecnologías. Internamente, se afanan en desarrollar una experiencia

laboral productiva, atractiva y agradable para sus empleados cuando ni siquiera conocen bien su perfil y sus intereses. El gran desafío es conciliar las capacidades y las necesidades de una fuerza laboral con talento, multi-generacional y heterogénea, que busca un propósito auténtico y una experiencia personal mucho antes que una ya utópica carrera profesional de largo plazo.

El liderazgo y la toma de decisiones de nuestras organizaciones siguen siendo del siglo XX. Para lograr el éxito es imprescindible que el cambio sea profundo, renovar la cultura de la empresa, generar un vínculo sólido y de valor en torno a un propósito de compañía honesto, verdadero y auténtico. La cultura debe ser por encima de todo colaborativa, y el error y la innovación deben ser parte del propio proceso de aprendizaje y de trabajo. El mejor talento busca empresas de liderazgo compartido, en las que los trabajadores son considerados clientes internos, que viven en su piel el propósito de la organización y lo transmiten al cliente en todas y cada una de sus acciones. Esta es conversión real que necesitan nuestras empresas y, sin duda, necesitamos líderes renovados para llevarla a cabo.



El mejor talento busca empresas de liderazgo compartido que tratan a los trabajadores como clientes internos