

ANÁLISIS DE EFICIENCIA Y REPORTES INTEGRADOS EN CLAVE COMUNICACIONAL

M^a Macarena Suárez Blanco
Contadora Pública. Piriápolis (Uruguay)

RESUMEN:

El objetivo de este trabajo; es dar cuenta de la relevancia que presenta para las empresas poder incorporar reportes integrados, a sus estados financieros e información corporativa. A partir de la investigación de casos, noticias y bibliografía especializada en la temática, se dará cuenta de la relevancia que presenta brindar estos reportes, como así lograr visualizar los pasos principales para realizar un reporte completo.

Para ello se va a analizar su relevancia, los cambios que han surgido en la comunicación organizacional y como ha cambiado la información que la empresa debe reportar, las principales características que presenta, la forma de redacción. En conclusión, los clientes más conscientes buscan empresas que sean transparentes y preocupadas por el entorno donde están inmersas, por eso la relevancia dada en poder presentar estos informes.

PALABRAS CLAVE: Reportes integrados; Comunicación organizacional; Estados financieros; Información.

ABSTRACT

The objective of this article is to give an account of the relevance that is presented for companies to be able to present integrated reports, their financial statements and corporate information. From the investigation of cases, news and bibliography specialized in the subject, you will realize the importance of presenting these reports, as well as the visualization of the main steps to make a complete report.

For this, it is necessary to analyze the relevance that is presented, the changes that have arisen in the organizational communication and that has changed the information that the company must present, the main characteristics that it presents, the form of writing. In conclusion, customers are more useful.

KEY WORDS: Integrated reports; Organizational communication; Financial statements; Information.

1. INTRODUCCIÓN

La importancia de la comunicación corporativa desde la década del 50's ha ido incrementando su relevancia, hasta ubicarse en un lugar de privilegio dentro de la esfera empresarial, llegando a que no haya una disciplina científica-corporativa que no se interese por este fenómeno. (Gutiérrez, 1999, pp. 77-78)

El la época actual es fundamental conocer qué ocurre alrededor nuestro; por tanto la información se ha convertido en un elemento de poder, quienes atesoran información detallada, veraz y fiable han logrado obtener ventajas competitivas frente a los demás. La comunicación organizacional

se vuelve factor fundamental en las funciones de «planificación, organización y control», y en esto radica su importancia.” (Porter y Millar, 1985).

Las organizaciones inteligentes hacen de la innovación el motor de cambio y diferenciación frente a la competencia. Por eso, tienen mucho cuidado en el manejo y la difusión de la información.

De acuerdo a Kim y Mauborgne (2015) éstas buscan crear servicios y productos para los cuales no haya competidores directos, creando así “saltos de valor para los clientes” Aprovechándose de los sistemas de información gerencial, mejorándolos, gestionándolos y empapándolos del capital intelectual de sus recursos humanos.

Los negocios globales dan respuestas a estos interrogantes buscando la manera de resolver los desafíos sociales, o sea que integran su estrategia a aspectos medioambientales y de la comunidad.

Este pensamiento integrado, coopera y desafía a las empresa a ser parte de la historia y vivirla, no cómo antes que solamente la contaba desde la periferia.

La globalización se traducido y presenciado como un fenómeno integrador, siendo un impulsor del desarrollo tecnológico, social, de innovación, calidad para poder satisfacer cualquier necesidad que un agente pueda tener. (García, J. A. C., Espinal, M. C. H., Arango, L. V., & Restrepo, Y. M. S., 2016, p. 3)

Los retos frente a las empresas nunca fueron tan complejos como los de la actualidad, la única forma de salir de esto es innovar pero no sólo en los productos y servicios, sino que también en la forma en que conducimos y gestionamos el negocio. Por ello para afrontarlo ha de ser capaz de tomar nuevas actitudes y planteamientos (Mathison, Gándara, Primera, y García, 2007, p. 68).

Se trae a colación el MODELO CCO’S, compuesto cada una de las letras que componen la sigla contienen acciones vitales que deben llegar a cabo las empresa para la mejora de la comunicación y como resultado mejorar la toma de decisiones como pilares de conducción.

- Coherencia: Es un punto crítico para el principal ejecutivo, éste ha de ser coherente en sus palabras y acciones.
- Compasión: A la vez debe entender la retroalimentación que recibe de los trabajadores, y mostrarse sensible a los problemas de la gente que conduce, buscando las mejores soluciones que estén a su alcance.
- Organización: necesidad de que el presidente piense en su rol de comunicación y así convertirlo intencionalmente en parte de la estrategia. (Pincus, 1994 citado por D’Aprix pp. 141-145)

Para maximizar el valor de las empresas, las gerencias administrativas y de gestión deben concentrar los esfuerzos para lograr tal objetivos y poder crecer. Pudiendo diseñar y ejecutar operaciones que satisfagan estas expectativas, involucrando todas las áreas empresariales en ello. (Vera-Colina, M. A., 2000, pp. 2-3).

En Uruguay la mayor parte de las empresas son Pymes y están producen información que producen que las usan generalmente para tres propósitos:

- Para que los titulares de la empresa o administradores la usen para fines propios o para uso en la gestión.

- Para la realización de declaraciones juradas y presentación al órgano de contralor, como también como información tributaria para cálculo y pago de impuestos.
- Y como información necesaria u requerida por las instituciones financieras. (Mantilla citado en Farfán, 2011, p. 350)

Esta información se utiliza generalmente para cumplir con requisitos, por ejemplo: para abrir una cuenta bancaria se necesita un certificado de ingresos, para solicitar un préstamo empresarial se requiere presentar un flujo de fondos proyectado o un estudio de mercado, anualmente se debe presentar una declaración jurada frente a la Dirección General de Impositiva (DGI), entre varios casos más.

La empresa que vive continuamente en un estado de revolución buscando la manera de ser mejores y diferentes que ayer o que la semana pasada, requiere de imaginación, innovación y creatividad. Pero también debe saber comunicar esas ventajas competitivas que atesora y hacerlas saber, dotando de una experiencia extraordinaria y nueva al cliente.

La comunicación organizacional va a poder cooperar con un mayor equilibrio entre las necesidades y metas de los individuos con los propios de la organización. Siendo un factor fundamental del devenir organizativo. Situando a la comunicación en una posición estratégica dentro del cambio y la innovación. (Restrepo, M., 1995, pp 92-96).

Para la que organización logre sobrevivir y permanecer en el tiempo ha de cumplir dos factores que no son en absoluto sencillos:

- Crear modelos de gestión y comunicación para la imaginación.
- Generar las bases y tener compromiso para crear nuevas cosas, pensar y llevar a la práctica nuevas ideas.

Para detener la avalanchas de información la mejor manera es seleccionándola y filtrándola, por medio de un análisis estratégico y gestionándola de forma efectiva por medio de indicadores. La organización es distinguida como un sistema de acuerdos los cuales coordinan conductas, y entre ellas también se coordinan emociones, por ello se percibe su carácter lingüísticos. Construyéndose con palabras a través de conversaciones (Bruner, citado en D'Aprix, 1999)

Por tanto para que haya comunicación no sólo alcanza con que haya mensajes y los mismos se reproduzcan, sino que debe haber una situación ordenada dentro de los cuales éstos los mensajes tengan sentido. Por lo que un ambiente semántico es una estructura social dentro de la cual los individuos quieren hacer cosas diferentes, las cuales producen transacciones relevantes para ellos. Por medio de estos parámetros los equipos de trabajo podrán auto-regularse y tomar decisiones por sí mismos, y por medio de indicadores podrán visualizar si realmente se acercan a las metas y objetivos deseados.

Los ambientes comunicativos dentro de las organizaciones se ven caracterizados por la sobreabundancia de información en la cúspide jerárquica corporativa y muchas veces los flujos de información son descendentes. Por tanto, los mensajes se difunden con mucha lentitud y hay omisiones sobre los mismos. Por ende va a incurrir que hayan incompresibles y malentendidos de acuerdo a la información recibida. Esto da como resultado deficiencias en el desempeño corporativo, incidiendo a la vez en la motivación y satisfacción del trabajador, conllevando a una ausencia de compromisos. Por ende en estas organizaciones se requiere una mejora en la eficacia y eficiencia de la cultura y los planteamientos pluralistas, que se centren en las demanda de los trabajadores y necesidades de los clientes.

De acuerdo a Zapata (2011) “La cultura como un mecanismo adaptativo regulador, por analogía, la organización puede ser percibida como un sistema que vive adaptándose a su entorno y manteniendo un proceso de intercambio con él”. La cultura aparece como una de las producciones de la organización que participa en su adaptación continua al medio. La cultura surge y es reforzada y transmitida mediante procesos de interacción en grupo”. (p. 163 - 164)

Primeramente se debe sensibilizar en materia de comunicación, es decir, notar la relevancia de la misma metalizando de su relevancia y capacitando a los miembros en la materia. Una de las forma es paulatinamente incluir a la comunicación como un área dentro de la empresa. Después se debe conocer *¿qué desean los miembros de la empresa?, ¿cuáles son las necesidades de información?, ¿qué problema presentan los canales?, ¿qué necesidades tienen los clientes?*.

Posteriormente luego de detectar las falencias y necesidades de información se deberá definir y fijar objetivos los cuales estén dentro de un plan de actuación general, que vaya de la mano con las necesidades que se detectaron. Éstos van a cooperar a la elección de mejores soportes y medios para canalizar y organizar la información y favorecer la comunicación entre los diferentes sectores y miembros de la organización.

Para ello se deben implementar diferentes medidas tales como grupos de resolución de problemas; reuniones para negociación de aspectos claves, como también, para coordinar las tareas a llevar a acabo, poner en marcha sistemas institucionales de conductas, como también servicios de información al trabajador, publicaciones periódicas que expliciten el funcionamiento de la empresa, instrucción y capacitación de equipos en el tema, etc.

La comunicación organizativa va a poder cooperar con un mayor equilibrio entre las necesidades y metas de los individuos con los propios de la organización. Siendo un factor fundamental del devenir organizativo. Situando a la comunicación en una posición estratégica dentro del cambio y la innovación.

2. DELIMITACIÓN CONCEPTUAL DE LOS REPORTE INTEGRADOS

Como se ha mencionado con anterioridad con la globalización, hay una sobreproducción de datos, se encuentra una gran cantidad, sin embargo, no ocurre lo mismo con la calidad. Con un sólo click accedemos a un sinfín de información, pero no toda la información a la accedemos es veraz o de utilidad para la empresa.

La tecnología debe ser parte del proceso debe servir como una sierva, no debe convertirse en nuestra ama, es decir, es vital para comunicarnos, para conocer percepciones pero no es el alma de la empresa, está debe ser capaz de discernir aquellos datos que son de utilidad y aquellos que no. Por lo que, nos terminamos aliando a reportes o sistemas que compile esa información y la administre de forma estratégica.

Los reportes integrados a la fecha son muy relevantes debido a que en ellos van estar registradas y analizadas las transacciones de la empresa para con los órganos normativos, los inversores, órganos reguladores y ONG's. Con la realización de éstos se va a mejorar la forma en que las organizaciones piensan, planifican y transmiten esta información, es decir, la comunica interna y externamente.

Si en los estados financieros se agrega información adicional, va a brindar una mayor información de la actuación empresarial, los cuales no siempre van a ser cuantificados (pero sí se debe analizar si su impacto es positivo o negativo). Los empresarios al día de hoy necesitan información detallada (Saldívar del Ángel, Saucedo Solís y Garza de la Cruz, 2018, pp. 681-585)

Lo relevante de su realización es que coadyuvan a las empresas a pensar en términos holísticos, va a partir de estrategias y planes, van a ser útiles para tomar decisiones informadas, y gestionar riesgos claves. No es solo hablar de aspectos medioambientales o éticos dentro de los estados financieros, sino que es ir un paso más allá integrando a estas empresas en los aspectos mencionados anteriormente. Al tener a mano estos informes se podrá fomentar una mayor confianza en el inversor mejorando el desempeño futuro (Bobadilla, 2014, pp. 235-237).

“En un mundo rápidamente cambiante, impredecible..., donde cada compañía tiene que construir su licencia para operar haciéndolo sobre la base de confianza, y donde la tecnología y las comunicaciones internacionales hacen que todas las cosas sean visibles, el liderazgo y las relaciones son los únicos bloques de construcción consistentes del éxito” (Director’s Guide to Integrated Reporting, Tomorrow’s Company, 2015).

Se parte de la premisa que el valor va un paso más allá de los aspectos financieros y tributarios, abarca la relevancia que presentan los activos, recursos y actividades intangibles. Viendo conexiones entre áreas de la empresa que a veces no se ven a simple vista. Se podrán ver las causas y efectos de los potenciales conflictos sean intencionales como no intencionales, generando interconexión entre los diferentes sectores y un conjunto. Estos reportes integrados deberán “contar una historia” acerca de la organización para determinado periodo.

Nuestro cerebro funciona de mejor forma cuando le cuentan una historia, en lugar de recibir un mensaje que no lo lleva a ningún lugar, es muy importante poder combinar aspectos emocionales. La clave de este método (storytelling), se fundamenta en un marco de actuación que es aceptado por la sociedad, y se dirige por medio de mensajes que son insistentes, concretos y a la vez se replica por diversas formas y canales, para que no sea monótono (González, 2009 pp. 12-13).

En estos reportes que toman pilares del neuromarketing se debe tener un equilibrio entre la emoción y la razón, tomando en cuenta que las emociones positivas del cliente, se traducen en el éxito de cualquier negocio.

Si el cerebro no tiene una explicación buena de estas perspectivas buscará información en otros lugares, tales como redes sociales, información externa, otros profesionales, etc.

La comunicación con el cliente o consumidor del servicio, ha estado enfocada por lo general en un sentido primordialmente que es la vista. De hechos investigadores del Institute Consumer Insights ha recabado que el 83% la publicidad se enfoca en este sentido, por lo que prevalecen las imágenes y los colores.

Por lo que el reporte integrado coacciona todos estos factores ya que por medio de una estructura informativa contribuye a las empresas a crear valor, contar una historia y cooperar con los mercados de valores.

Al establecer un pensamiento integrado y presentarlo de esta forma el lector va a visualizar e interpretar el mensaje logrando realizar conexiones importantes ya sea de forma interna como externa.

La comunicación de estos reportes va a recaer en los aspectos de creación de valor a través del tiempo por la organización, generando toma de decisiones de forma integrada, visualizando interdependencia entre las variables. Estos será de relevancia para ganar confianza y reputación generando mejores relaciones con todos los stake-holders.

Es muy importante cerrar las brechas de información que perciben los stake-holders con las reales, divulgando el proceso de evaluación de las actividades de la empresa, presentando un grado de materialidad.¹

International Integrated Reporting Council (2013), traducido como el Consejo Internacional de Repotes Integrados describe los parámetros mediante los cuales el informe integrado deberá moverse y qué aspectos claves deberá contener:

“El informe integrado debe proporcionar una comunicación concisa sobre cómo la estrategia, el gobierno, el desempeño y las perspectivas de la organización, en el contexto de su entorno externo, conducen a la creación de valor a lo largo del tiempo.

Por lo tanto, el informe integrado debe verse no como un reemplazo del conjunto completo de divulgaciones de la organización, sino como un punto de entrada efectivo para entender esa organización.

En otras palabras, el informe integrado debería complementar el análisis de los inversores de otras fuentes de información.” Traducción al español propia, Recuperado de <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/09/2013-INVESTOR-CRITIQUE.pdf>

Si se considera que la idea de los RI en un futuro sean información corporativa se deberá trabajar bastante sobre aspectos de fondo, debido a que hay mucha heterogeneidad entre los mismos, y cuesta asignar un rol a la empresa dentro de la sociedad, lo que constituye un factor primordial, conocer sobre qué se debe “rendir cuentas” (Hauque, & Rabasedas, 2015, pp. 8-11).

La forma de redactar estos informes debe ser interactiva, explícita y concisa, pero se deberá lograr presentar una visión general y clara del modelo de negocios de la organización, estableciendo vínculos entre la estrategia, aversión a los riesgos, creación de valor. Abordando asimismo asuntos específicos de la empresa, siendo las oportunidades, posibles amenazas, tendencias, formas de abordar los riesgos de la industrial. Incluso se deberán detallar los hitos, y objetivos de cara al futuro.

Hay que prestarle un énfasis especial a que el informe integrado y otras divulgaciones claves deberán convergen a los estados financieros, declaraciones, y análisis propios de la gerencia. Como así, también la representación de la empresa frente a las relaciones públicas o presentaciones corporativas.

Con ello se mantendrá la credibilidad de la empresa y se mostrará cierto grado de transparencia, este informe debe ser equilibrado e imparcial y debe estar alineado a los mensajes clava en otras comunicaciones corporativas.

“Los informes se consideraron útiles si contemplan las siguientes áreas:

- Comunicar una visión más holística del rendimiento de la empresa, que la que se encuentra en los informes financieros tradicionales
- Proporcionar información sobre áreas tales como estrategia, riesgo, gobierno y objetivos futuros de la organización
- Proporcionar una base contextual para interpretar y analizar datos.”

¹ Párrafo 30: Marco Conceptual del IASB (2010), La información tiene importancia relativa, o es material, cuando su omisión o presentación errónea pueden influir en las decisiones económicas de los usuarios, tomadas a partir de los estados financieros. La materialidad depende de la cuantía de la partida omitida, o del error de evaluación en su caso, juzgados siempre dentro de las circunstancias particulares de la omisión o el error. De esta manera, el papel de la importancia relativa es suministrar un umbral o punto de corte, más que ser una característica cualitativa primordial que la información ha de tener para ser útil (p. 63).

Traducción al español propia, Recuperado de <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/09/2013-INVESTOR-CRITIQUE.pdf>

Sin embargo e irónicamente a lo pensado está presentación integrada va más allá de presentar un informe, sino que es asociado a la innovación, trata de visualizar y corregir desvíos frente a los comportamientos de los responsables del negocio, que pueda coexistir un pensamiento integrado, decir las cosas tal y cómo son.

Toda organización que desea crear valor ha de generar relaciones exitosas, prósperas y duraderas con todos sus grupos de interés (entendido en el sentido amplio visto como clientes, proveedores, sociedad, accionistas, grupos de inversores, etcétera).

Para poder acercarse al éxito las organizaciones requieren más que capital de trabajo y financiero, sino que se basan en un espectro más amplio de recursos y relaciones llamados capitales intangibles, abocando el capital humano, intelectual, organizacional, relacional, ambiental y social.

Por medio de estos aspectos se podrá dar respuesta a las preguntas de ¿cómo se genera valor con los proveedores y comunidad?, ¿de qué manera la organización puede incrementar el feedback?, ¿qué interrelaciones hay entre los sectores de la organización?, ¿hay alguna forma de generar más sinergia?, ¿se pueden integrar las fuentes de valor?, ¿cuáles son los conductores de valor de la empresa?.

Sin embargo no son informes estáticos, sino que abocan el campo dinámico; ya que visualizan el proceso de pensamiento a través del negocio.

Es cómo la empresa visualiza que crea valor, identifica sus riesgos ahora y de cara al futuro en el corto, mediano y largo plazo. La idea de este enfoque es que el valor generado sea sostenible a largo plazo, empoderando a los pequeños negocios, para que puedan dilucidar una serie de beneficios de estas publicaciones.

Ya que van a comprender un diálogo más significativo y comprensivo para con sus grupos de interés.

Con el afán de deslindar y abandonar la contabilidad financiera retrospectiva que sólo rendía cuenta sobre qué sucedió en el pasado, o cómo se utilizaron los flujos en el ejercicio anterior, sino que buscar cohesionar estos datos brindando una visión holística que vaya de la mano con la estrategia empresarial y los objetivos que se previó en conjunto con la gerencia y recursos humanos.

Por ejemplo: generación de alianzas con otras empresas de la zona en vez de solamente hacer publicidad que conlleva un costo económico y muchas veces no se prevé el impacto potencial que presenta.

Tener un pensamiento integrado y empaparse de diferentes visiones es de vital relevancia incluso con las medidas a adoptar frente a los organismos gubernamentales, ya que muchas veces la organización no asimila que ocurre en el exterior o la mejor forma de poder tomar medidas para poder mejorar su posición o reclamar por derechos que son inherentes a la misma.

Estos informes se centran en los seis capitales el humano, natural y financiero y los conductores de valor como ser el intelectual (el saber hacer y ser), el capital fabricado (es decir la propiedad, planta y equipo) y el capital social y relacional compuesto por las relaciones con los clientes y proveedores.

Va más allá del concepto tradicional del modelo de negocio donde se parte de materiales y materias primas por medio de la producción se le agrega valor y surge los outputs ya sea por medio de

manufacturas o servicios. Sino que se relaciona con los capitales antepuestos debido a que los impactos o las consecuencias que se tuvieron en el pasado pueden tener repercusiones futuras lo que se conoce bajo la denominación de valor en riesgo.

De acuerdo a Peter M. Senge (2005), para ser capaz de crear organizaciones inteligentes se debe tomar en cuenta “disciplinas de aprendizaje” las cuales son:

- Aprendizaje en equipo: será fundamental lograr sinergia entre las áreas, pero por medio de la transformación de aptitudes colectivas, para la comunicación y el pensamiento. La idea de esto es que $1 + 1$ sea mayor a dos, o sea, que se logre la complementación de las partes; más que la suma del talento individual de los miembros que componente la organización.
- Dominio personal: este aspecto toma su relevancia en la trasmisión de la capacidad personal para el logro de objetivos planeados o resultados, en este punto podremos crear un entorno empresarial el cual va a alentar a todos los integrantes de la empresa a desarrollarse libremente. Pudiendo generar sinergia entre sí y empapando a toda la organización de estos aspectos.
- Visión compartida: en este aspecto se va a elaborar un “sentido de compromiso” general y grupal de cara al futuro que se desea desarrollar y aquellos principios vitales que nos van a llevar a eso.
- Modelos mentales: en este ítem es fundamental poder reflexionar, aclarar continuamente la imagen de la empresa, viendo como esta imagen va a ser determinante a la hora de accionar frente a nuestras decisiones y actos.
- Pensamiento sistémico: bajo estos parámetros se podrán analizar las fuerzas y las interrelaciones que dan vida a los sistemas. Por medio de este aprendizaje se podrá actual más acorde a los procesos que se dan en el mundo dentro de la sociedad y naturaleza como en los informes económicos y financieros.

De acuerdo a Arturo Villegas (2012) la filosofía corporativa aporta dirección y sentido a todos, independientemente del puesto en que ocupen. La cultura organizacional es capaz de ENLAZAR la energía y emociones en una sola y enfocada dirección y me une al sueño del creador de la organización” p. 31.

Pero más allá de la relevancia de la filosofía empresarial, ésta no tiene sentido si no es comunicada y llega a captar la atención de los receptores, brindándole sentido de pertenencia.

3. LA CULTURA ORGANIZACIONAL: FACTORES CLAVE

Para comenzar debemos ser capaces de desmembrar la misión, visión, valores y objetivos de la empresa, para poder centrarnos en las mejores prácticas de una unidad menor. Al igual que la organización presenta determinada estructura, tecnología o sistemas también presenta una cultura, que es una variable la cual moldea su identidad.

Por lo tanto, podemos definir la cultura organizacional como todos aquellos elementos los cuales participan dentro de la organización, algunos de ellos son más tangibles que otros, pueden ser tradiciones, el clima, héroes, creencias, símbolos, lemas, ritos. Éstos son compartidos por los miembros de la organización y convergen a un sistema de representaciones.

De acuerdo a las investigaciones de Schein (1993) visualiza que se ha de medir a la cultura desde tres perspectivas diferentes los artefactos y creaciones, los valores y las creencias fundamentales.

El primer nivel se visualiza la relación del hombre con la naturaleza, su orientación temporal como así las creencias que presenta el mismo, como también las nociones del espacio y las relaciones humanas.

- Dentro de este primer nivel se encuentran los “datos” pertenecientes a la cultura aquello que se acepta de primera, es decir, sin cuestionamiento o aquello que se encuentra escondido dentro de la memoria del ser humano.
- En el segundo nivel se va a encontrar los valores y la ideología que tiene el hombre, acá serán fundamentales sus objetivos, ideales y las maneras que va a encontrar para alcanzarlos.
- Ya en el tercer nivel se va a encontrar elementos tales como el lenguaje, organización social y tecnología.

Si se analizan estos datos se desprende que en cada nivel hay una manifestación del nivel anterior, asimismo presentan una relación indisoluble entre sí.

El más visible es el último de los niveles (el tercero) y por ende es el más simple de cambiar. Y como correlación el primero de ellos es el más profundo y es mucho más complejo insertarse y poder cambiarlo.

A) Relación con el clima y la identidad

El clima organizacional se integra por las diferentes percepciones y las apreciaciones que pueden tener individualmente cada uno de los integrantes de un organización de acuerdo a su lugar y forma de trabajo.

Mientras que la identidad se identifica con la especificidad de la organización o sea que adquiere forma de acuerdo de la misma con un producto, un servicio, un lugar, un sistema, una tecnología, etc.

Tomando en cuenta el clima la cultura es una visión general y compartida de esto, es decir, que más de un miembro es parte del mismo. Siendo que de acuerdo a la identidad la cultura va a ser la expresión de la misma.

De acuerdo a Schein (1993) va a tener dos funciones vitales una de ella es la adaptación de la empresa al entorno externo y segunda es introspectiva y supone la integración interna.

Para adaptarse al entorno va a definir cuál es la misión, su estrategias y objetivos para ello, como así también los medios para alcancemos. Midiendo el logro de estos, y analizando posibles desvíos y sus formas para realizar correctivos.

Mientras que para su segunda función va a nutrir a los miembros de la organización con lenguajes, percepciones, categorías conceptuales y expresiones. Como así también va a definir los status, la amistad de los individuos que componen la empresa, la ideología, distribución del poder, etc. dando sentido de pertenencia a la organización. Teniendo una visión ampliamente comunitaria, administrar y corregir desvíos por medio de la cultura es administrar con carácter integrador ofreciendo una mayor flexibilidad y adaptación a los cambios.

Se ha creado con el afán de mejorar la confianza, como también la rendición de cuentas, fluidez de la información, brindando un mayor panorama a los accionistas para tomar decisiones más eficientes fundadas en información de calidad. Se orientan al mercado ya que los negocios han de enfocarse en la recuperación de la confianza global, pudiendo empedrar a los negocios para que expliquen sus acciones y muestren la forma en que crean valor. (Peñuela y Palomino, s/f pp. 60-61)

B) Indicadores

Luego se deberán establecer indicadores para poder medir si la empresa se dirige hacia sus objetivos comunicacionales y organizacionales.

Éstos pueden y deben abarcar un gran abanico de factores y continuamente se deberán corregir, ya que su revisión es permanente, porque los sistemas, estructuras, procesos, actividades de la empresa deberán ser flexibles para adecuarse a las nuevas realidades.

La idea final será poder medir ese desempeño en algo cuantitativo, para poder expresarlo en estándares. Lo relevante será poder determinar y seleccionar que información o datos cumplen con los objetivos establecidos. Mediante el sistema de análisis de una sola página se podrá establecer con claridad que información se puede clarificar, cual aporta seguridad y veracidad. Se deberá presentar información positiva y negativa, en la carpeta para poder saber qué se hizo correctamente y qué no se debería repetir.

Hay que hacer énfasis en las excepciones, ya que muchas veces las cosas que sobresalen de la norma son las que aportan mayor amplitud a la toma de decisiones. Los indicadores podrán variar entre las diferentes áreas y los diferentes miembros que componen la organización. Los reportes han de contener información fiable y exhaustiva conteniendo impactos negativos y positivos. Siguiendo los criterios de materialidad o importancia relativa.

Se puede aplicar a las empresas familiares, debido a que la gestión e información se ha basado en la generacional, y las teorías gerenciales y administracionales no han tenido un buen lugar para su desarrollo debido a los elevados presupuestos humanos y materiales y complejidad que requieren para desarrollarse. No obstante estos modelos son de más fácil aplicación y desarrollo ya que están a la mano de estas empresas, porque conforman su día a día y su identidad.

El modelo de negocios de la empresa: por medio del cual crea valor, materializado por medio de los seis capitales que la empresa afecta y usa. Anderson (2016), "Puede existir desacuerdo sobre dónde está la línea entre compartir una idea e intentar vender algo, pero ese principio resulta fundamental: ve a dar, no a recibir" p. 49-50. Creación del valor a través del tiempo: lo que supone dar muestra que una empresa interactúa con el entorno y con estos capitales para crear valor a lo largo del tiempo (corto, medio, y largo plazo).

El modelo de negocio deberá estar en relación y vinculación directa y estrecha con los seis capitales para poder dar muestra de la forma en que las organizaciones crean o destruyen valor como resultado de sus actividades.

4. ETAPAS DE LA APLICACIÓN

Es necesario distinguir a estos efectos las cinco etapas siguientes:

1) Planificación y diagnóstico

En primera instancia se va a elaborar un diagnóstico de la empresa a ese momento, para luego mediante estos diversos y variados indicadores decidir una mejor asignación de recursos, formular para los siguientes ejercicios realizar nuevos planes, e involucrar en los presupuestos de la empresa estas iniciativas sociales -que sin lugar a duda va a ser un claro ejemplo de la compenetración que tiene con la sociedad-.

No se puede mejorar lo que no se puede medir, es decir, si el impacto que presenta no puede medirse para llegar a cierta referencia y estándares socialmente aceptables, por medio de datos e indicadores que sean sumamente objetivos. La empresa no va a ser consciente de lo que genera.

Y necesariamente debe serlo porque todos los actos tienen su repercusión, es una “causa-efecto” directa. Ser responsable de sus decisiones y acciones, no quiere decir que haya que verlo como una penitencia por obtener ganancias, ni mucho menos como un castigo o una sanción que se le aplica por esta razón. Sino que es una herramienta de mejora continua en el impacto, relacionamiento, y una visión holística e integral de la empresa en su conjunto.

Son diferentes actividades que le agregan valor, la ayudan a gestionar sus resultados en un marco ético, equitativo y eficaz, dentro de diferentes aspectos vinculados a las legislaciones presente sin desligar que la misma debe obtener ganancias porque si no es rentable tampoco va a perdurar en el tiempo, y para los accionistas no va a ser una inversión apetitosa.

Primeramente se debe planificar su elaboración, pudiendo dilucidar los aspectos claves para poder realizarlo. Es decir, conocer de cerca a la empresa, las relaciones entre los diferentes sectores que interactúan dentro de la empresa, como así entre los capitales corporativos.

Es muy importante contar con un banco de datos de la empresa, considerando buenas prácticas y malas prácticas, como también antecedentes de las mismas, vinculaciones, protocolo, etcétera.

2) Recolección de datos financieros y contables

Luego de conocer de forma más interna a la empresa se deben recoger los datos financieros y contables (con los cuales se elaboran los estados financieros), estos pasos son más sencillos si la empresa cuenta con un sistema de contabilidad permanente. En caso de no ser así, se debe comenzar desde “foja cero” y analizar su valor relativo, ya sea para con la contabilidad (materialidad), como así para la empresa en su conjunto. Estos aspectos cada vez tienen una interrelación más fuerte y a largo plazo son factores que cada conexión estrecha y fructífera.

La transparencia es un valor predominante el día de hoy, y va a repercutir considerablemente en muchos aspectos pero principalmente va a ser un factor clave en el relacionamiento y mayores vínculos con colaboradores, profesionales, proveedores, clientes y el Estado, que va a ser un peldaño más hacia el éxito de la empresa.

Y gracias a esto tiene que establecer un clima de confianza para con sus stakeholders donde cada uno de ellos va a ser capaz de valorar de acuerdo a su filosofía las acciones y decisiones de la empresa, ya que hay una cierta moralidad y justicia social impregnada en cada una de ellas. Hay una tendencia de que cada vez más están usando este medio de comunicación y preparando esta serie de informes.

Ayudando al mejor manejo de los recursos, a una planificación y control eficiente. Y a una mayor consciencia de las interacciones presente en cualquier acción y a no ver a la entidad como un ente aislado del mundo en que lo rodea teniendo una visión solamente economicista de todo lo que realiza, y visualizar solamente los resultados económicos que derivan de la misma sino que es un ente social, el cual está dentro de una realidad y no está lejos de ella, en continua interacción con el ambiente que lo rodea, y depende para su sustento de lo que este puede brindarle y conscientemente debe tener en cuenta todas las consecuencias que puede presentar su operar, buscando de una manera integral soluciones a ellas que no estén desenfocadas de lo que desea lograr.

Debemos ser capaces de integrar todos estos aspectos, y hacer visible esta información a todos los usuarios que estén interesados en ella, y ello complementando los diferentes estados financieros

con esta información de calidad y focalizada en aspectos sumamente sociales, para darnos una idea de la realidad empresarial.

Es muy importante, evaluar los aspectos como así también poder medir la satisfacción laboral, el clima, la efectividad, productividad, compromiso social y mediambiental. Poder relacionar indicadores financieros con la operativa de la empresa.

3) *Complementación de datos*

Se deben complementar estos datos, y poder presentar el mismo, pudiendo generar reuniones entre las partes para poder visualizar lo que se hizo, y lo que se puede realizar de cara al futuro. Planificar acciones al futuro, dado que el compromiso ha de ser real.

Se redacta de tal forma que lleve a la curiosidad es decir a que nos cuestionemos “¿qué?”, “¿por qué?”, y “¿cómo?”. Para que el lector sienta que tiene un vacío de conocimiento que no se ha llenado.

Luego presentar los conceptos uno por uno, hay que hacer énfasis en que deben estar conexiónados e interrelacionados entre sí. Asimismo deberán ir pieza a pieza para poder llegar al reporte integral. Se puede recurrir a metáforas o historias para que la explicación sea satisfactoria al receptor, teniendo en cuenta que puede contener conceptos que sean rebuscados o entreverados. Con ellos se toman los hechos de una forma descontracturada.

Uniando los hechos que son desconcertantes y generando una construcción entre ellos, siendo las analogías y metáforas claves par ellos, ya que provocan un vuelco y encajan los conceptos con la realidad empresarial, generando curiosidad en el lector y captando su atención. Asimismo se deberán acompañar de ejemplos, con imágenes, indicadores o gráficos los cuales ayuden a fijar el sitio de las explicaciones.

4) *Análisis global*

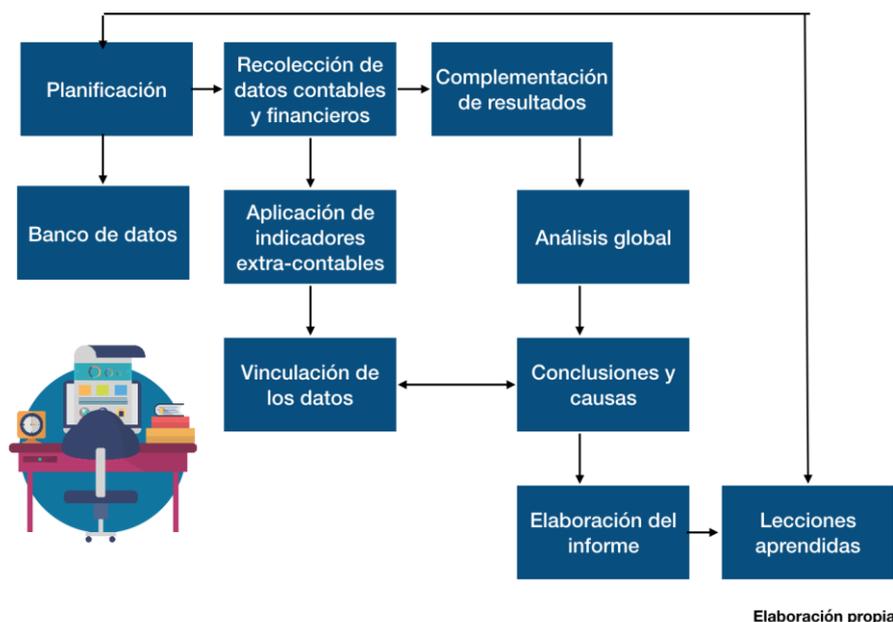
Al llegar a las conclusiones y resultados se debe evaluar con los aspectos planteados con anterioridad, es decir, del ejercicio anterior o que fueron surgiendo a medida que la empresa y los colaboradores se iban involucrando en las acciones tomadas. Y que los capitales van involucrando y creando sinergia entre sí.

5) *Lecciones aprendidas*

Es muy importante que durante este proceso entre las partes haya feedback y se pueda ir evaluando de forma concomitante al desarrollo de las actividades, como también, con las acciones que se realizan, y la información que puede ir surgiendo de los sistemas extra-contables o de la documentación que en ellos se anexa.

Y a la vez poder redactar esas lecciones aprendidas, las dificultades encontradas, opiniones, poder visualizar que piensa cada parte y anexarla, aunque, no sea dentro del cuerpo del informe. Pero, será de utilidad al próximo ejercicio ya que van a estar incluyendo el banco de prácticas y generará información empresarial.

Imagen 1: Elaboración del RI



5. CONCLUSIONES

Partimos desde la premisa que el mundo de los negocios está cambiando totalmente, cada vez hay mayor relevancia a las decisiones que puede tomar las diferentes organizaciones y la exposición que tienen éstas frente a la sociedad en su conjunto incluyendo a todos los grupos de interés que continuamente están en contacto con la organización-. La información cada vez tiene un foco más grande, es sumamente necesaria, se propaga con mucha rapidez a causa de todos los “mass media” que interactuamos segundo a segundo.

Para la empresa es muy importante poder ir adaptándose a los cambios propuestos por el entorno y la globalización, ya que los clientes conscientes le solicitan conocer más de su operativa e interiorizarse en esta. Los clientes al día de hoy son más conscientes de la problemática social y ambiental, y a la vez buscan más información para poder tomar sus decisiones, conocerla de primera línea por medio de informes completos, que compilen datos relevantes, ordenados, con gráficos y tablas será un gran aliado para estos. Proporcionándole lo que desean de una forma sencilla y fácil.

No obstante no hay que descuidar la estrategia que presenta la entidad hay que prestar mucha atención a qué es lo que hace y cómo lo hace, en el sentido que debe haber una relación fuerte y fructífera entre las diferentes políticas y la misma. Porque sustentan la filosofía empresarial que es el camino que la empresa desea seguir dentro del entorno en que está inmersa, ser consciente porque lo realiza. Si realiza acciones aisladas y no son congruentes a sus diferentes políticas no estamos frente a una empresa socialmente responsable y sustentable en el tiempo.

Ya que cualquier acción que lleve a cabo la empresa va tener un precio concreto; que va a ser la responsabilidad. Por tanto en base a este conocimiento y aceptación va a poder tomar diferentes medidas: una de ellas puede ser lidiar con la responsabilidad y no buscar una manera de mejorar lo que está haciendo, porque de la manera que lo hace a corto plazo le es rentable, y considera que no debe tomar medidas al respecto, y en caso de que haya algo problema que puede llegar a la justicia como una demanda legal, en ese momento va a accionar sobre la misma y ver que puede realizar sobre la marcha. Pudiendo ir un paso adelante, y buscar metas que van más allá de las requeridas por normativas o economía. Por que un planeta que no cuida sus recursos, no puede indefinidamente seguir previendo el mismo impacto e insumos que esta explotación exige (Volpentesta, 2011 pp. 28-35). La confianza será el resultado de la acción y repetición y vendrá de la mano con estas acciones y transparencia que la empresa brindará. Por eso es vital, poder relevar estos datos en un informe, que

este correctamente estructurado, que este bien redactado, con imágenes y tablas para captar la atención del cliente o potencial consumidor de nuestro servicio o producto.

No obstante, y más allá de su relevancia es complejo poder armar un informe de tal magnitud, ya que requiere una ardua planificación (como se expresa anteriormente), fijar y trazar objetivos a lograr, respetar los pasos, tener un control de gestión “casi” permanente, detallar las acciones y actividades y tener mucha autocrítica y visiones a largo plazo.

La reputación de la empresa es fundamental para los clientes, quienes comparan opciones, y al día de hoy es de muy fácil acceso la información, hay muchos comentarios en las redes, diarios, noticias, donde fácilmente pueden decidirse por una opción u otra. Por eso, también es importante complementar esta información, con redes sociales y WebPage actualizadas, donde se pueda lograr un contacto directo con el cliente.

El otro aspecto importante es que se puede medir la satisfacción del cliente, ya que hay varios medios mediante los cuales se puede acceder a información sobre las percepciones del cliente, sus actitudes, inquietudes y su satisfacción global. Por lo que, es importante en este sentido la atención que reciban por parte de las empresas y compromiso. Como así también, la descripción del producto y las fotos del mismo: que deben ser fidedignas, lo cual genera un feedback, evaluaciones y comentarios por parte de los clientes.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bobadilla, D.A.T. (2014): Gestión ambiental: una mirada desde la contabilidad. *Activos*, 12(23), 227-241.
- Bueno, E. (2002): El capital social en el nuevo enfoque del capital intelectual de las organizacionales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18(2-3). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/html/2313/231318274003/>
- Costa, J. (2009): Imagen corporativa en el Siglo XXI. 2ª edición, 4ta. reimpression, La Crujía: Buenos Aires.
- D'Aprix, R. (1999): La comunicación para el cambio: Cómo conectar el lugar de trabajo con las cambiantes demandas del mercado. Barcelona: España: Ediciones Granica S.A.
- Deloitte Director's Guide to Integrated Reporting (2015): Presentación integrada de reportes. Guía para directores. Colombia. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/audit/BibliotecaTecnica/RecursosAuditoria/InformacionIntegrada/Información%20Integrada%20-%20Guía%20para%20directores.pdf>
- Farfán Liévano, M.A. (2010): La contabilidad de direccionamiento estratégico como oportunidad de desarrollo empresarial en las Pymes. *Cuadernos de Contabilidad*, 11(29), 347-365. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/cuco/v11n29/v11n29a02.pdf>
- Fowler Newton, E. (2014): Contabilidad Superior. Tomo I. Buenos Aires, Argentina: La Ley.
- García, J.A.C.; Espinal, M.C.H.; Arango, L.V.; Restrepo, Y.M.S. (2016): Reportes integrados y generación de valor en empresas colombianas incluidas en el Índice de Sostenibilidad Dow Jones. *Cuadernos de Contabilidad*, 17(43), 73-108.
- GRI-Global Reporting Initiative (2000-2011): Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad. Recuperado de: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G3.1-Complete.pdf>
- Gutiérrez Pérez, M. (1999): Teoría matemática de la comunicación y teoría semántica de la información. *Teorema Vol. XVIII/2* p. 77-100. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4254150.pdf>
- Hauque, S.M.; Rabasedas, M.L. (2015): Reportes integrados: ¿Uno para todo y todos hacia uno? Análisis de casos publicados y visión de futuro sobre una posible integración. *Memorias de las*

XI Jornadas de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad del Litoral, FCE-UNL, 1-3.

- International Integrated Reporting Council (2013): Investor Critique, Disponible en <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/09/2013-INVESTOR-CRITIQUE.pdf>
- Kim, W.C.; Mauborgne, R. (2015): La estrategia del océano azul: Crear nuevos espacios de mercado donde la competencia sea irrelevante. Profit Editorial.
- Kreps, G.L. (1995): La comunicación en las organizaciones. Addison-Wesley Iberoamericana, Wilmington, p. 13-17, p. 225-233.
- Martín González, J. A. (2009): La eficacia del Storytelling. *MK Marketing+ Ventas*, (251), 8-16.
- Mathison, L.; Gándara, J.; Primera, C.; García, L. (2007): Innovación: Factor clave para lograr ventajas competitivas. *Revista Negotium*, (7), 65-83.
- Peñuena, A.; Palomino, H.: (S/F) Reportes Integrados <IR> y los retos de su implementación en Colombia. Subcomisión 1 de la Comisión NIIF del INCP. Recuperado de: <http://incp.org.co/Site/publicaciones/info/archivos/articulo.pdf>
- Porter, M.; Millar, V. (1985, julio-agosto): "How information gives you competitive advantage". Harvard Business Review. Existe traducción al castellano: "Cómo obtener ventajas competitivas por medio de la información". Harvard-Deusto Business Review, 1er trimestre de 1986.
- Restrepo, M. (1995): Comunicación para la dinámica organizacional. *Colombia: Signo y Pensamiento*, (26), 91-96.
- Saldívar del Ángel, R.; Saucedo Solís, F.; Garza de la Cruz, C.A. (2018): Reportes financieros integrados, un enfoque de pensamiento holístico: Propuesta teórica, como mecanismo para gestión del riesgo y la incertidumbre en las organizaciones. Recuperado de [http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategicaVinculategica 4 2/45%20SALDIVAR SAUCE DA GARZA.pdf](http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategicaVinculategica%204%202/45%20SALDIVAR%20SAUCE%20DA%20GARZA.pdf)
- Schein, E. (1993): Consultoría de procesos: su papel en el desarrollo organizacional, Bogotá: Fondo Educativo Interamericano, p. 14-33.
- Senge, P. (2005): La Quinta Disciplina en la Práctica: Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje; Buenos Aires, Ed. Granica p. 7 a 25.
- Vera-Colina, M.A. (2000): Gerencia basada en valor y gerencia financiera. *Tendencias*, 1(2), 1.
- Villegas, A. (2012): Modelo de gestión de negocios; Formando el ADN Empresarial, USA, Lecciones de Negocios p. 7-31, 102-11.
- Volpentesta (2011): Gestión de la Responsabilidad Social Empresaria. "Visión, misión, estrategia y políticas de la empresa. 2ª edición. Librería Editorial: Osmar D. Buyatti. Buenos Aires: Argentina.
- Zapata Domínguez, A. (2011): Paradigmas de la cultura organizacional. Cuadernos de Administración p. 163-186.



María Macarena Suárez Blanco

Contadora pública (2013-2016), postgraduada en Comunicación Organizacional y Magíster en Estudios Organizacionales (2017-2019) por la Universidad Católica del Uruguay. Postgraduada en Publicidad, Marketing y Social Media (2019) y candidata a Magíster en Marketing Digital y Comercio Electrónico, por la Escuela de Negocios Europea de Barcelona (ENEB) y Universidad Isabel I de Castilla. En cuanto a su práctica profesional es Contadora y directora de la Consultora Zahir y del Estudio Contable (Zona Este) ubicados en Piriápolis (Maldonado-Uruguay). Es tallerista y expositora en diversos congresos internacionales. Trabaja como consultora en CRB - Capacitación y Consultoría. Integrante de la Cátedra de “*Información prospectiva*” de la Universidad Católica del Uruguay-Sede Maldonado.