



Responsabilidad Social: de las palabras a los hechos.

Guía de Buenas Prácticas en Responsabilidad Social Corporativa

Federación de Onubense de Empresarios.

Financia



Colabora



Autores

Roberto Fernández Villarino

Socio Director de Gaudia Consulting and legal Services
Profesor de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social. Universidad de Huelva

Andrés Dominguez Gomez

Profesor Doctor Departamento de Sociología, Trabajo Social y Salud Pública. Universidad de Huelva

Edita:

Federación Onubense de Emrpesarios (FOE)

Índice

- 1. Introducción**
- 2. Superando tópicos: qué es hoy la Responsabilidad Social y que ha dejado de ser.**
- 3. Nuestra parte de responsabilidad con la sostenibilidad del planeta. Nuestro con los ODS.**
- 4. La Responsabilidad Social y la cultura del cumplimiento normativo.**
- 5. Diagnostico previo.**
- 6. Nuestro plan de acción**
- 7. El impacto y el retorno de la Responsabilidad Social.**
- 8. Si no lo cuentas no existe: comunicar Responsabilidad Social.**
- 9. Reflexiones finales**
- 10. Anexos.**

Introducción

El documento que el lector tiene por delante es la apuesta de la Federación Onubense de Empresarios por la Responsabilidad Social (en adelante RS) y trata de plantear ideas y argumentos que sirvan como un alegato para trasladarlos al plano de los hechos. Persigue incitar e inspirar al lector, (empresario o responsable de organización de empresa), a que perciba la RS desde otra óptica, alejada de clichés o estereotipos basados en que la “buenas palabras” y poco más. Un esfuerzo más de la FOE por adaptar sus acciones al entono en el que se mueve y compite la empresa que no hubiera sido posible sin la financiación de la Fundación Cajasol y la colaboración de Gaudia.

El vigente contexto social, y en particular el contexto jurídico, plantean la necesidad de aprovechar la RS como elemento que forma parte del modelo de negocio de la organización. Un instrumento que aporta valor a las organizaciones, en especial a las pequeñas y medianas empresas.

Hemos preferido apostar por este enfoque para no reiterar lo que ya se viene contando en no pocas guías prácticas, manuales o documentos que abundan en la red sobre la RS y que tienen como *leit motiv* plantear un “hágalo Vd. mismo”. No resulta tan sencillo aterrizar los conceptos, valores, retos y novedades que actualmente plantea la materia. Nos basta en esta primera instancia con que se el lector esté informado de que la RS ha llegado para quedarse, que YA está incorporada en el modelo de gestión de empresas influyentes, que YA se puede y debe aplicar a las empresas con independencia de su tamaño porque YA reportan valor tangible.

Por otra parte, el presente documento tiene como objetivo trasladar estas ideas a nuestras empresas asociadas pero también a los actores con los que habitualmente se relaciona (todo tipo de entidades públicas y privadas, así como proveedores, colaboradores, etc) y a toda la sociedad onubense en general. La confección y puesta en marcha por parte de la FOE de nuestro Plan de Prevención de Delitos, Canal Ético y la Comisión de Buen Gobierno, evidencian un compromiso por la cultura del cumplimiento normativo. Este es, sin duda, el primer paso para desarrollar un compromiso social honesto y profundizar en una buena gobernanza. Todo ello, conforme a una estrategia de RS que atienda a los estándares internacionales comúnmente aceptados.

En este sentido, este documento pretende inspirar a nuestros asociados a que, con el apoyo de la propia FOE, vayan dando los mismos pasos. La sociedad demanda empresas alineadas con los objetivos y retos sociales colectivos del momento y muestra lealtad o rechazo a la marca empresarial cuando nos alejamos de ellos.

Estamos ante un compromiso real y efectivo con la Responsabilidad Social no sólo impulsando la creación de este documento sino poniendo en marcha su propia estrategia de Responsabilidad Social. En este sentido anexamos al presente documento, un primer análisis de indicadores por dimensiones conforme a la Guía de Responsabilidad Social ISO 26000. Estamos ante el diagnóstico de lo que FOE viene desarrollando en materia de Responsabilidad Social, indicando igualmente nuestro compromiso por incrementar su impacto social dentro y fuera de la Organización.

Finalmente, animamos a que, tras la lectura del presente documento, se siga descubriendo cómo la RS puede ofrecer capacidad de diferenciación de tus productos y servicios, fidelizando a tus clientes. Una correcta planificación estratégica de la RS podemos trasladarla a la cuenta de resultados de nuestra organización, generando a la vez un buen desempeño en nuestro territorio.

1. Superando tópicos: qué es hoy la Responsabilidad Social y que ha dejado de ser.

El concepto.

El Libro Verde para el fomento de un marco europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas (comunicación de la Comisión Europea de 2001) define la Responsabilidad Social (en adelante RS) como “la integración voluntaria por parte de las empresas de los temas sociales y medioambientales en las operaciones y en las relaciones con los stakeholders”. La RS orienta los procesos de la empresa a maximizar los impactos positivos (económicos, sociales y ambientales) sobre los grupos de interés como se relaciona. Sobre este presupuesto, y en base a estudios especializados, se demuestra que estos impactos positivos repercuten positivamente en la propia empresa, de manera directa o indirecta.

¿Qué es hoy la RS?

1. un instrumento que añade valor a las organizaciones. Implica la manifestación coherente de un compromiso social y ambiental en hacer **más de lo que se debe** dentro y fuera de la organización;
2. un elemento que forma parte de la **dirección estratégica de la empresa**. Una dirección que esté comprometida con estos valores. Partimos **de que el convencimiento de los máximos responsables de la organización es el que realmente hace coherente el ejercicio de la RS**. Si ellos se lo creen, transmitirán este mensaje al resto del equipo humano. Así podemos hablar de que la RS bien podría ser un **modelo de gestión empresarial**.
3. Parte fundamental de la cultura de la empresa: La RS “empapa” la organización partiendo de los órganos de administración y dirección y se expande a todas las personas y actividades de la misma. Hablamos de **cultura de la responsabilidad social**.
4. Aliada de un concepto de **buen gobierno** que tiene como fundamento saber escuchar a sus grupos de interés (stakeholders). En definitiva todos aquellos que tienen algo de interés que transmitimos.
5. Alineada con la **cultura del cumplimiento normativo**. Debemos manifestar de manera coherente y honesta un claro compromiso con el cumplimiento de las normas que nos resultan de aplicación. La sociedad penaliza comportamientos y acciones de aquellas entidades que dicen cumplir con la ley pero que no lo acreditan con sus hechos.

¿Qué ha dejado de ser la RS?

Entendemos necesario romper con determinados mitos negativos o resistencias infundadas que terminan impidiendo que la RS se extienda dentro del tejido empresarial, muy especialmente a las PYMES.

Así, la RS:

1. NO es caridad o mecenazgo puntual y concreto. Este es un concepto claramente superado.
2. NO es intervención social. La RS comienza dentro de la organización. Tenemos que comprender que mejorando los valores de nuestra empresa, mejoraremos nuestro entorno, que también influirá positivamente en nuestra actividad. Hay que creérsela
3. NO es un ejercicio de relaciones públicas; debe ser una seña de identidad de la empresa.

4. NO es cara. Es más, no es preciso desembolsar cantidad alguna. En ocasiones desarrollamos acciones de RS sin saberlo.
5. La RS NO es aplicable a la pequeña empresa. ¡¡¡Pensamiento completamente equivocado!!! Cualquier negocio por pequeño que sea está en disposición de actuar de manera responsable y sostenible.

Actualmente la RS genera valor a la organización.

Si nuestra estrategia de RS está bien alineada con nuestra visión, misión y valores, puede ser un potente motor y generador de buenas noticias para el entorno donde desarrolla su actividad. El resultado final de dicha estrategia debe ser más y mejor reputación y posicionamiento en la sociedad y su entorno, con lo que finalmente todo el trabajo que se desarrolle en esta materia termina revertiendo sobre la cuenta de resultados.

Reflexionemos en torno a este argumento:

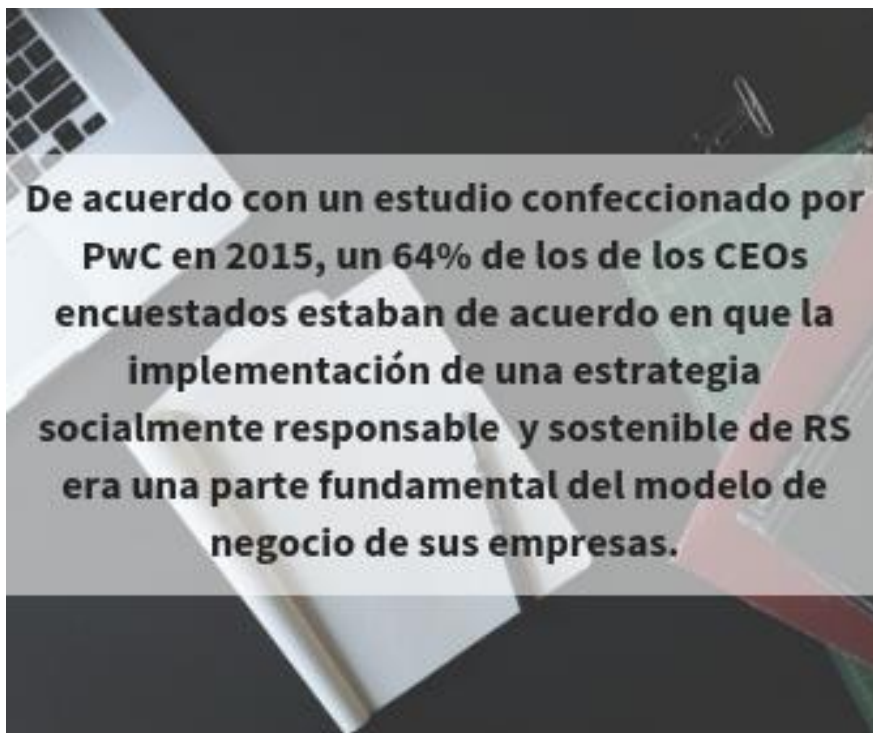


Para conseguir este objetivo hay que gestionar de manera estratégica la Responsabilidad.

¿Qué significa hacer Gestión Estratégica de la RS?

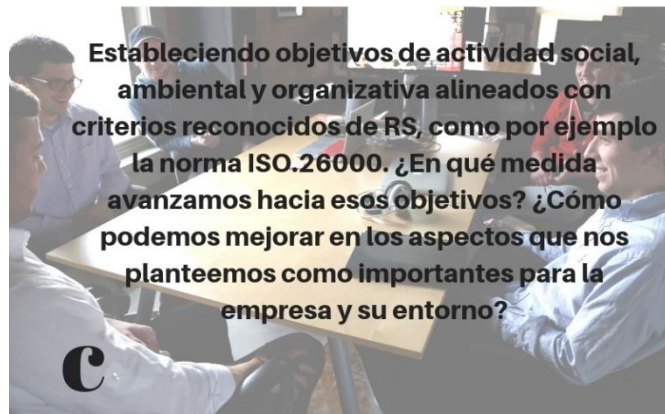
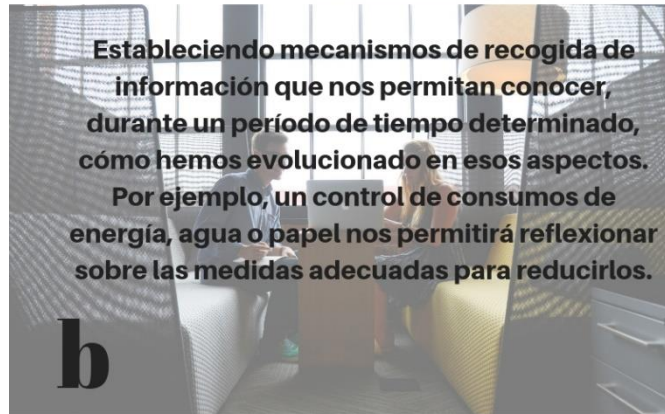
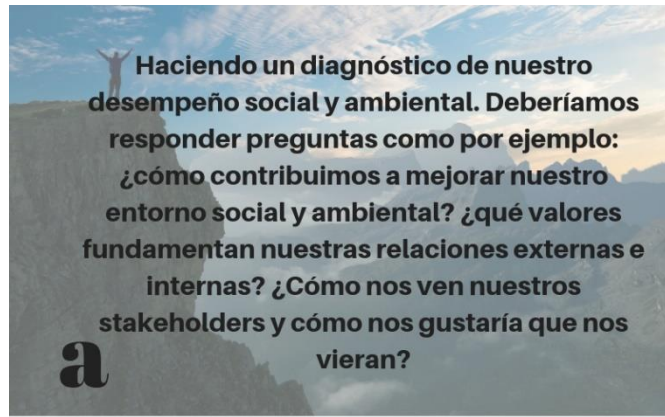
1. *Que forma parte del corazón del negocio de la organización;*
2. *Que parte de un buen desempeño financiero, de una buena y sostenible gestión financiera.*
6. *Otorga sentido y fundamento al comportamiento ético de la organización en su quehacer diario (forma de relacionarse con proveedores, clientes, entidades públicas, etc;*

3. *Que puede planificarse, como si se tratara de la actividad de cualquier otro departamento de la empresa.*
4. *Parte del absoluto convencimiento y máxima coherencia de los máximos responsables de la organización; no suele funcionar por “ataques de moral”*
5. *Genera valor en todas las áreas de la organización;*
6. *No va a dar frutos a corto plazo (necesariamente requiere de un periodo de ensayo-error dentro de la organización)*



(18th Annual Global CEO Survey, PwC (2015): <http://download.pwc.com/gx/ceo-survey/index.html>)

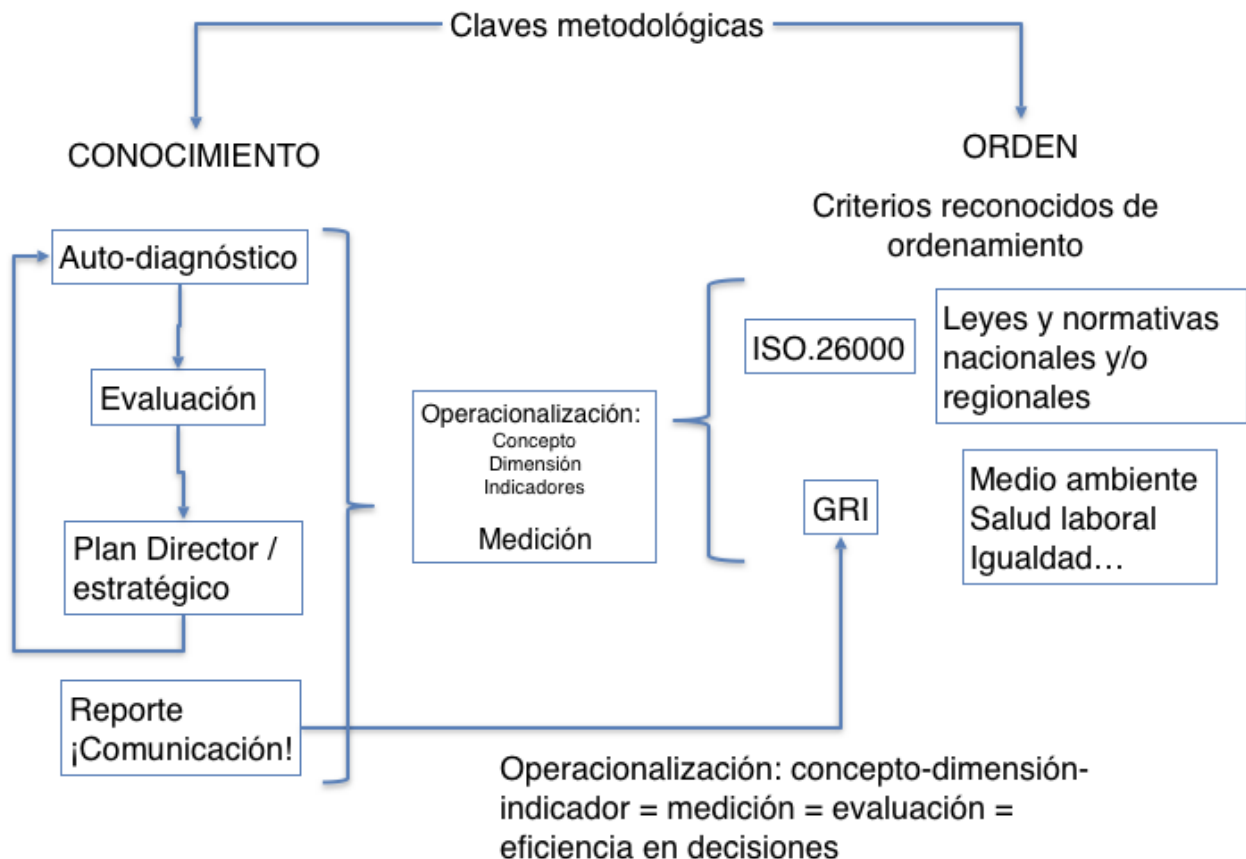
¿Cuál es la manera de comenzar a gestionar estratégicamente la RS?



¿Qué nos aporta desarrollar nuestra estrategia de RS mediante una metodología de trabajo?

En primer lugar nos permite anticiparnos, esto es, la identificación de aquellos procesos que permitan implementar y evaluar las exigencias y expectativas sociales. Con ello además superamos el viejo concepto de la RS reactiva: ante una catástrofe, necesidad social inesperada, etc, la empresa se ve en la obligación de responder (acción - reacción). Manifestamos igualmente un compromiso con las verdaderas necesidades de nuestro territorio, respondiendo de manera planificada, midiendo el retorno efectivo que nuestra acción tiene sobre las personas y colectivos sobre los que se actúa.

Resumen de lo que hemos leído hasta ahora:



¿En qué contexto social se desarrolla hoy cualquier estrategia de RS?

Nuestra sociedad actual, diversa, plural, hiperconectada, muestra una gran variedad de actores clave interesados en el funcionamiento cotidiano de nuestra organización. Este dinamismo social se está trasladando a la cultura corporativa de las empresas. Sus fines tradicionales, generar beneficios económicos, no podrán ya realizarse en los mismos términos de hace décadas, cuando el contexto, el entorno corporativo, era otro radicalmente distinto.

La ciudadanía comienza a exigir comportamientos empresariales alineados con la transparencia, el respeto a los derechos humanos y el cumplimiento normativo. El consumidor comienza a escrutar la marca en la que confía, mostrando lealtades y deslealtades en función de su estrategia de RS, comportamiento ético, integridad así como de la claridad y transparencia de la información que transmite a los accionistas, inversores, y sociedad en general.

Se trata de un entorno enormemente difícil de gestionar sin el apoyo en valores arraigados en la cultura de la organización.

La gestión responsable se está convirtiendo en una obligación para el mantenimiento del negocio. Empezó manifestándose como un ejercicio de marketing, y evoluciona rápidamente hacia una necesidad para la sostenibilidad de las relaciones. El entorno social presiona a la transparencia, la accountability, la buena gobernanza, la buena fe, el respeto ambiental, etc., mucho más allá de cualquier lema corporativo. Son, y lo serán cada vez más, requisitos de la empresa para que los clientes, que también viven en ese entorno de complejidad, inestabilidad e incertidumbre, depositen su confianza en los productos y servicios del proveedor que más credibilidad y confianza sea capaz de ofrecer.

Estas posiciones no se consiguen a través del adoctrinamiento comercial clásico, ni del discurso construido del nivel ejecutivo (que rápidamente se verá vacío ante el mínimo caso de incoherencia o irresponsabilidad), sino de la comprensión de que cada elemento que compone la empresa ha de participar de dicha ética, formada por el conjunto de valores fuertes, hoy ya herramientas clave para las relaciones en el nuevo mercado. Los huecos, errores o puntos flacos pueden ocasionar grandes fracasos corporativos, pues en nuestro entorno multi - comunicado y de información instantánea, una falta leve puede tener como consecuencia la pérdida de clientes potenciales en nuevos mercados (quizá en otra parte del mundo).

Por lo tanto, los objetivos, clásicamente económicos, aunque no dejan de ser importantes, se consiguen de una forma necesariamente diferente, que pasa por el acuerdo tácito, por asentimiento, casi obvio, de que cada pieza de la empresa trabaja bajo unas reglas éticas irrenunciables. No tanto ya (cada vez menos) por imposición externa bajo normativa legal, sino por convencimiento y por cultura de los negocios. Porque sin transparencia, buena gobernanza, responsabilidad económica, rendición de cuentas, negociación abierta, participación social, buena fe, respeto ambiental... no hay, o no habrá, beneficio económico.

2. Nuestra parte de responsabilidad con la sostenibilidad del planeta. El compromiso con los ODS.

Este contexto social, político, territorial y normativo ha terminado desembocando en iniciativas globales tales como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). La idea de desarrollo sostenible se apoya en un principio de responsabilidad social: progresar en bienestar general con la condición de dejar nuestro planeta, para las generaciones venideras, en las mismas o mejores condiciones que lo disfrutamos en la actualidad.

Bajo este principio, las Naciones Unidas han definido una serie de áreas de interés sobre las que gobiernos, empresas y demás actores sociales. Se trata de 17 objetivos trazados como retos de mejora, hacia los que nuestra empresa avanzará con la adopción de criterios éticos y responsables de actividad externa y gestión interna. En el caso de las PYMES, nuestro ejercicio de RS, realizado habitualmente en un entorno social y ambiental más próximo, va a contribuir a la consecución global de dichos ODS. La acumulación de ejercicio y relaciones responsables de todos los actores conseguirá, así, mantener o mejorar el estado del planeta, y por tanto el bienestar general en el futuro próximo.



¿Qué son los ODS?

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), también conocidos como Objetivos Mundiales, son un llamado universal a la adopción de medidas para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad.

Estos 17 Objetivos se basan en los logros de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, aunque incluyen nuevas esferas como el cambio climático, la desigualdad económica, la innovación, el consumo sostenible y la paz y la justicia, entre otras prioridades. Los Objetivos están interrelacionados: con frecuencia la clave del éxito de uno involucrará las cuestiones más frecuentemente vinculadas con otro.

Los ODS conllevan un espíritu de colaboración y pragmatismo para elegir las mejores opciones con el fin de mejorar la vida, de manera sostenible, para las generaciones futuras. Proporcionan orientaciones y metas claras para su adopción por todos los países en conformidad con sus propias prioridades y los desafíos ambientales del mundo en general. Los ODS son una agenda inclusiva. Abordan las causas fundamentales de la pobreza y nos unen para lograr un cambio positivo en beneficio de las personas y el planeta.

¿De qué manera podemos sumarnos como empresas?

La Confederación de Empresarios de Andalucía y la FOE son plenamente conscientes del reto y el compromiso que encierran estos objetivos. En este sentido la CEA ha impulsado la denominada Declaración Empresarial de Málaga sobre la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible Activando la Agenda 2030 en las empresas andaluzas. Así, te invitamos expresamente a que formes parte de este compromiso adhiriéndote al mismo a través de este enlace: <http://www.foroempresarialods.com/declaracion-de-malaga/>

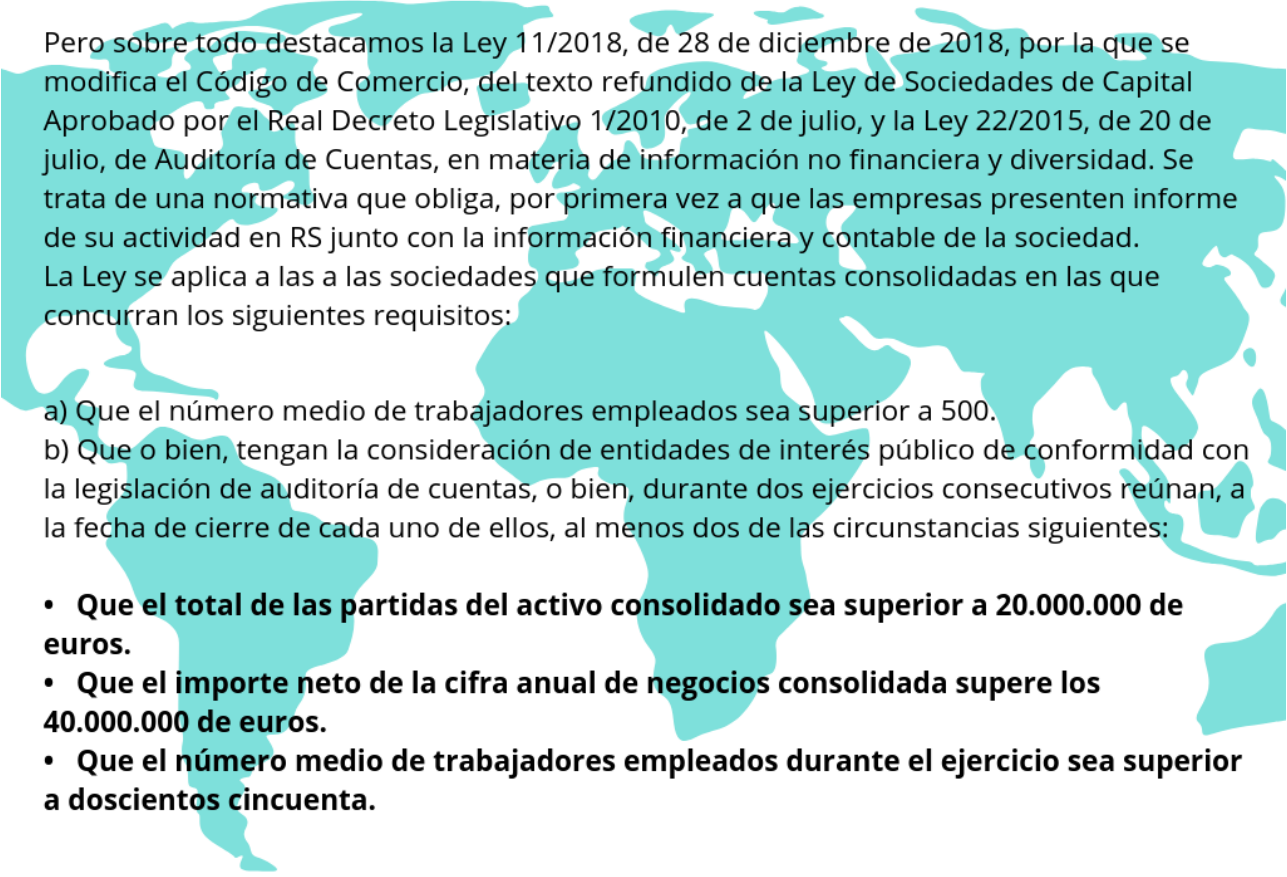
3. La cultura del cumplimiento normativo.

Como apuntábamos en las primeras líneas de esta publicación, **la RS es la más potente herramienta para fomentar cultura de empresa**, con todos los valores inherentes al concepto: desde el sentimiento de pertenencia a la organización, hasta la cultura del cumplimiento normativo.

Toca ahora llamar la atención sobre la progresiva incorporación de los principios y valores de la RS en una serie de normas relacionadas con la transparencia, el buen gobierno, la rendición de cuentas o el acceso a la contratación en concursos públicos. Esta tendencia de normativizar los principios de la RS no debe dejarnos indiferentes. Aun cuando la aceptación de los principios y valores de la RS siempre se han contemplado desde una óptica voluntarista por parte de la empresa, el contexto social en el que actualmente nos movemos exige a la empresa un mayor compromiso en esta materia.

A modo de ejemplo, apuntamos:

1. Preámbulo de la Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo, donde se reconoce e impulsa la gestión transparente de las sociedades.
2. Exposición de Motivos de la Ley 26/2013 de 17 de julio por la que se modifican la Ley 24/1988, de 28 de julio, del Mercado de Valores, y el texto refundido de la Ley de Sociedades Anónimas, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1564/1989, de 22 de diciembre, con el de reforzar la transparencia de las sociedades anónimas cotizadas.
3. De manera análoga se expone en la Introducción del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas de la CNMV, Madrid 2015.
4. Las cláusulas sociales incorporadas en la Ley de contratación de administraciones públicas, que supone una transposición de las Directivas 2014/23/UE, de 26 de febrero de 2014, relativa a la adjudicación de contratos de concesión, institución de larga tradición jurídica en el derecho español, y la Directiva 2014/24/UE, de 26 de febrero de 2014, sobre contratación pública.
5. Finalmente el recientemente aprobado Proyecto de Ley de medidas urgentes para la adaptación del derecho español a la normativa de la Unión Europea en materia del mercado de valores (procedente del Real Decreto-ley 21/2017, de 29 de diciembre).



Pero sobre todo destacamos la Ley 11/2018, de 28 de diciembre de 2018, por la que se modifica el Código de Comercio, del texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital Aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, y la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, en materia de información no financiera y diversidad. Se trata de una normativa que obliga, por primera vez a que las empresas presenten informe de su actividad en RS junto con la información financiera y contable de la sociedad. La Ley se aplica a las a las sociedades que formulen cuentas consolidadas en las que concurran los siguientes requisitos:

- a) Que el número medio de trabajadores empleados sea superior a 500.
- b) Que o bien, tengan la consideración de entidades de interés público de conformidad con la legislación de auditoría de cuentas, o bien, durante dos ejercicios consecutivos reúnan, a la fecha de cierre de cada uno de ellos, al menos dos de las circunstancias siguientes:
 - **Que el total de las partidas del activo consolidado sea superior a 20.000.000 de euros.**
 - **Que el importe neto de la cifra anual de negocios consolidada supere los 40.000.000 de euros.**
 - **Que el número medio de trabajadores empleados durante el ejercicio sea superior a doscientos cincuenta.**

En general, la Ley amplía los contenidos de información no financiera sobre los que deben de informar las empresas, pero además, introduce nuevos cambios que tienen que ver con la verificación de la información no financiera y con su contenido de aplicación. ¿Cuáles son los cambios principales y qué supone para las empresas?

- 1.1. Mayor ámbito de aplicación
- 1.2. Mayor concreción en los contenidos sobre los que informar
- 1.3. Verificación obligatoria de la información no financiera
- 1.4. Requerimiento de aprobación y divulgación por parte de todos los administradores de la sociedad

La novedad que incluye la Ley 11/2018 es que, en el plazo de tres años, la Ley aplicará también a empresas que tengan más de 250 empleados y sean consideradas de interés público; o bien que, cumpliendo el requisito de total de empleados, el total de las partidas de su activo sea superior a 20.000.000 de euros, o el importe neto de su cifra anual de negocios supere los 40.000.000 de euros

Por otra parte, una adecuada estrategia de RS dentro de la organización optimiza la cultura de cumplimiento normativo entre el capital humano de la organización. Ello por cuanto, **Las señas de identidad de esa cultura parten del liderazgo de la propiedad y de sus órganos de dirección y se despliega a todos los departamentos.** El momento álgido de dicha cultura se produce cuando se interioriza, de tal manera que se convierte en un hábito de

comportamiento. El equipo humano de la empresa habrá comprendido e incorporado el respeto a las normas y la no transgresión de las mismas como un elemento inherente a su conducta. Estos elementos tienen capital importancia para el éxito de los programas de compliance dentro de la empresa.



Recordemos que cuando hablamos de RS, nos referimos a una forma de gestión integral; a una posición ética que lleva a la empresa “más allá de las normativas”, es simplemente hacer más de lo que estamos obligados, por ley, a hacer. Cualquier norma, como tal, es de obligado cumplimiento, mientras que una gestión ética y responsable supera a la norma y llega a la conciencia, a la creencia de que una gestión económica responsable es buena en sí misma, y también para la empresa. Por todo ello, la RS es cada vez más exigible.

4. Diagnostico previo de la RS.

Probablemente tomamos decisiones o planteamos acciones que forman parte del concepto de RS pero de lo que NO somos del todo conscientes. Por eso es interesante realizar un autodiagnóstico inicial, al objeto de poner en valor lo que ya hacemos y ordenarlo adecuadamente.

¿POR QUÉ ES NECESARIO UN DIAGNÓSTICO DE RS?

Porque nos permitirá identificar actuaciones, relacionadas directamente o no con nuestra organización, pero que podrían contribuir a mejorar nuestro posicionamiento y relaciones con el entorno más cercano.

¿QUÉ OBJETIVO TIENE EL DIAGNÓSTICO?

- Nos permite observar con claridad el resultado de nuestro trabajo por ámbitos de actuación (dimensiones)
- Nos hace reflexionar a los órganos de administración y responsables de área sobre cuestiones clave en Responsabilidad Social.
- Identifica la capacidad de la organización para el mantenimiento y desarrollo de los mismos u otros proyectos.

¿QUÉ BENEFICIOS REPORTA?

- Posibilita el planteamiento de acciones que corrijan los puntos débiles que se hayan podido detectar y exploten los puntos fuertes identificados.
- Permitirá poner en valor las acciones y buenas prácticas que la organización venga realizando con el objetivo de controlar su reporte social (impacto) y en su caso potenciarlas.
- Pero sobre todo este trabajo sirve para crear conciencia entre el resto de trabajadores así como en la dirección, sobre aspectos relacionados con la ética y las buenas normas de conducta. Potencia lo que hemos denominado como “cultura de la responsabilidad social de la organización”, que como indicamos es una potente herramienta para implementar de manera efectiva la RS dentro de la empresa.

5. Nuestro plan de acción.

Partiendo de los resultados de nuestro diagnóstico, el retrato de las debilidades y fortalezas, la empresa puede diseñar planes de acción a corto, medio y largo plazo con el objetivo de incorporar progresivamente los criterios y valores de la RS dentro del órgano de administración. Esto permitirá exteriorizar mejor su compromiso con la sociedad, gestionando de una manera más eficaz los impactos sociales, laborales y medioambientales relacionados con su actividad.

El proceso de elaboración del Plan de Acción en RS de la organización deberá considerar la situación inicial de la misma, no sólo en cuanto a debilidades y puntos fuertes sino también a recursos disponibles y a la situación de la empresa y de su ámbito de actividad.

¿Qué recursos tengo y con qué recursos puedo desarrollar mi actividad? ¿Qué es lo que se viene haciendo en mi ámbito de actividad por otras organizaciones?

Los resultados del diagnóstico previo permiten visualizar las distintas líneas de acción, siempre predeterminadas o predefinidas por las dimensiones, los recursos y la situación de la empresa y el sector, y obligarán a la priorización de acciones y a su programación a través del tiempo.

A continuación describimos algunas de las recomendaciones o ideas básicas más relevantes para la elaboración y diseño de un Plan de Acción en RS:

OBJETIVOS	BENEFICIOS
Definir los objetivos de la empresa en el marco de la RS	Organizar el trabajo dentro de un marco de objetivos de manera concreta
Identificar las acciones vinculadas al cumplimiento de estos objetivos	Realizar una asignación eficiente de los recursos disponibles
Coordinar los recursos en la realización de las acciones.	Tener una visión de largo plazo del trabajo estratégico de la empresa en el marco de la RS
Establecer un sistema simple de seguimiento y control de la ejecución del Plan de Acción en RS de la organización	Realizar un seguimiento y control sistemático de las acciones emprendidas
	Incorporar a la empresa la mentalidad de mejora continua y cultura de la responsabilidad social

Herramientas:

Resulta positivo contar con herramientas diseñadas para la fase de planificación que tengan como finalidad guiar y facilitar el proceso de determinación de objetivos, identificación y priorización de acciones, así como la organización de recursos para ejecutar el plan de acción y su seguimiento y control.

Aunque muchas de las herramientas o protocolos de medición y evaluación se orientan a organizaciones de gran tamaño, podríamos adaptarlas a la realidad de nuestra actividad y tamaño de empresa. La clave es tener claro para qué nos pueden servir y plantearlas de forma que sus resultados sean funcionales para nuestras necesidades de conocimiento.

De este modo, metodologías de evaluación de impacto social (EIS), sistemas de gestión específicos (medio ambiente, seguridad laboral u otros), criterios internacionales (estándares ISO (los más habituales), específicamente la ISO.26000, formatos de reporte de sostenibilidad (muy generalizado y reconocido el Global Reporting Initiative, GRI) o metodologías como SROI (análisis del retorno de la inversión social: ¿cuánto dinero supone mi actividad para los actores involucrados?...); todas ellas tienen la virtud de que, de forma autónoma o con la ayuda de un especialista, pueden adaptarse a nuestras estructuras, funcionamiento y contexto de actividad.

6. El impacto y el retorno de la Responsabilidad Social.

¿Qué es realmente el impacto social?

El impacto se refiere al **cambio real, efectivo y medible, que genera una entidad (organización, institución u otros actores sociales) en el contexto, social y/o ambiental, en el que se desarrolla**. Un 'impacto' puede ser positivo o negativo, y poder detectarlo, medirlo y evaluarlo orientará nuestra acción hacia iniciativas centradas en los actores y el medio ambiente como elementos a respetar e impulsar en sus potencialidades positivas. En este sentido, actualmente llega a entenderse un 'impacto positivo' con un profundo significado de “aspiración a la prosperidad” y “mejora del bienestar” de las personas.

La “capacidad de impacto”, por tanto, está referida al actor que, potencialmente, puede generarlo. Se centra en la propia organización y está relacionada directamente con el desempeño de la misma. Es especialmente relevante para los actores que la financian (agencias de cooperación, organismos multilaterales, y gobiernos entre otros).

Además, el actor con capacidad de impacto (eventualmente, nuestra empresa, en relación a su entorno social y ambiental) podría adoptar un modelo de intervención que maximice dicha capacidad positiva y minimice (idealmente, elimine) la negativa. Es decir, 'impacto' inspira una noción centrada en un paradigma transformador de la sociedad y el medio ambiente.

A la vista de estas ideas, debemos reflexionar sobre el potencial de cambio que tiene nuestra empresa, sobre el modo en que podríamos organizar nuestra actividad interna y externa, sobre los valores que transmitiríamos a nuestros stakeholders (actores con los que nos relacionamos) impulsando una cultura de RS desde principios éticos, desde el 'deber ser'. También debemos reflexionar sobre el 'cómo' incorporar estos principios: la metodología y las herramientas. Más arriba hemos citado algunas de las más interesantes

¿Cuáles son las ventajas de esta metodología de medición?

Las ventajas son múltiples. Entre las más importantes pueden citarse las siguientes:

7. *Mejora conocimiento de nuestro ecosistema socioeconómico.*
 8. *Mejora relaciones con los stakeholders.*
 9. *Genera criterios objetivos en toma de decisiones.*
 10. *Mejora la comunicación y defensa de los proyectos ante directivos, patrocinadores y sociedad en general.*
- 7.** *Pone en valor la acción social.*

¿Cuales son sus beneficios?

Facilita **tomar decisiones más efectivas**: ya que ayuda a los órganos de decisión a desvelar dónde está creando valor y para quién, para incidir para aumentar o disminuir ciertas actividades

8. Permite **centrarse en lo importante**: permite a las empresas concentrarse en los impactos críticos, evitando la dispersión de proyectos que consumen recursos a la organización;

9. Otorga una **mentalidad inversora**: permite considerar que cualquier préstamo o donación es una forma de inversión y no un subsidio o una obra de caridad.

10. Aporta **claridad en la gestión**: al comunicarnos con los stakeholders, éstos pueden influir en la gestión de la empresa, y la gestión de la misma podrá estar más enfocada en atender sus necesidades.

7. Si no lo cuentas no existe: Comunicar Responsabilidad Social.

!!!Aprendamos a comunicar lo que hacemos!!!

Comunicar bien genera credibilidad...

La sociedad percibe si la información que la empresa reporta se corresponde con hechos constatables. Estamos hablando de la honestidad de nuestros mensajes. La credibilidad genera mejor reputación para la organización y, por tanto, mejora su posición en relación con otras instituciones u organizaciones del mismo sector de actividad.

Abordemos la comunicación en RS.

¿Cómo debe ser la comunicación en responsabilidad social?

- 1. Completa.** Debería abordar todas las actividades e impactos relacionados con la responsabilidad social
- 2. Comprensible.** Teniendo muy presente los conocimientos, antecedentes culturales, sociales, educacionales y económicos de los destinatarios. El lenguaje que utilicemos, así como la forma de presentación del mensaje debe ser accesible para los destinatarios
- 3. Interesante.** Debe responder a los intereses de los destinatarios;
- 4. Concreta y precisa.** Concreción de los datos que ofrezcamos y su debido detalle para que resulte suficiente y, sobre todo, para que sea útil;
- 5. Oportuna** Cuidado con este aspecto!! La información no actualizada puede ser engañosa. Recordemos que el principal valor de la buena comunicación en RSC es que genere CREDIBILIDAD
- 6. Accesible.** De llegue fácilmente a nuestros destinatarios

¿Cómo debo comunicar responsabilidad social? ¿Qué alternativas tengo?

Muchas y muy variadas son las alternativas para comunicar bien la RS. Algunas de ellas forman parte de nuestro quehacer cotidiano, otras en cambio, necesitan de una correcta planificación y deben estar alineadas con la estrategia de RS de la organización.

Apuntamos algunos ejemplos:

1. Reuniones y conversaciones con las partes interesadas (stakeholders).
2. Comunicación entre la dirección y empleados de la organización para elevar la toma de conciencia general y el apoyo a la responsabilidad social y las actividades relacionadas.
3. Comunicación con los proveedores acerca de los requisitos de RS asociados a adquisiciones.
4. Anuncios o declaraciones públicas para promover algún aspecto de responsabilidad social.
5. Empleo de diversidad de medios: reuniones, eventos públicos, comunicados, notas de prensa, foros, informes, boletines, revistas, redes sociales, anuncios publicitarios, correo de voz, presentaciones en vivo, video, podcasts, blogs, etc.

En definitiva, tan importante es *hacer*... cómo contar bien a los de dentro y a los de fuera todo lo que se hace y cómo se hace.

LA ECUACIÓN PERFECTA

Comunicar bien Responsabilidad Social: Comunicación dentro de la organización + Comunicación fuera de la organización



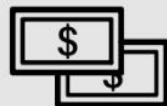
1 INCREMENTO DE LA CREDIBILIDAD



2 INCREMENTO DEL POSICIONAMIENTO Y REPUTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN



3 ATRACTIVO PARA SPONSORS, PATROCINADORES, SOCIOS, ESTRATÉGICOS...



4 INCREMENTO DE INGRESOS EN LA CUENTA DE RESULTADOS DE LA ORGANIZACIÓN

8. Reflexiones finales

REFLEXIONES FINALES

- La inversión en RS no sólo es ética y necesaria, sino también rentable social y económicamente
- La RS hoy: conocimiento, evaluación, estrategia... e **IMPACTO**. Nuevo paradigma que exige de gestión estratégica orientada a generar una ventaja competitiva.
- Transversalidad: Compromiso de **todos** los miembros de la empresa (lideradas y monitorizadas por los directivos)
 - No debe existir una separación entre las prácticas de responsabilidad externa e interna, pues incurrimos en el riesgo de que la RS se convierta en un ejercicio de relaciones públicas.
 - Hay formas de (aproximarse a) medir lo (supuestamente) inconmensurable. ¡Usémoslas!
- Ganar reputación. La RS otorga credibilidad, honestidad y sobre todo, reputación a la organización que participe de verdad de una cultura de la RS. La buena reputación hay que construirla diariamente, debe gestionarse para que nazca con naturalidad y se integre en la vida diaria de la empresa como consecuencia de actuar diariamente en base a valores y principios éticos. La buena reputación está siempre unida a la cultura y a los valores de la empresa. Siempre se transforma en credibilidad y confianza; fideliza a los clientes, potencia la imagen y alimenta el orgullo de pertenencia de empleados y colaboradores.



9. Anexos.

9.1 Referencias normativas completas utilizadas en el documento.

1. Preámbulo de la Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo, donde se reconoce e impulsa la gestión transparente de las sociedades. se declara que: *“Los agentes económicos y sociales reconocen el valor de una gestión adecuada y transparente de las sociedades, y muy especialmente, de las sociedades cotizadas, cuantificando el impacto de contar con este tipo de medidas y procedimientos, y adoptando sus criterios de inversión en función de los resultados de este análisis”*. Y más adelante se señala que: *“los líderes de la Unión Europea y del G-20 coinciden en señalar que la complejidad en la estructura de gobierno corporativo de determinadas entidades, así como su falta de transparencia e incapacidad para determinar eficazmente la cadena de responsabilidad dentro de la organización, se encuentran entre las causas indirectas y subyacentes de la reciente crisis financiera.”*
2. Exposición de Motivos de la Ley 26/2013 de 17 de julio por la que se modifican la Ley 24/1988, de 28 de julio, del Mercado de Valores, y el texto refundido de la Ley de Sociedades Anónimas, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1564/1989, de 22 de diciembre, con el de reforzar la transparencia de las sociedades anónimas cotizadas, se dispone que: *“La Comisión ha considerado fundamental el principio de la transparencia para el correcto funcionamiento de los mercados financieros, lo que implica que se transmita al mercado toda la información relevante para los inversores, que la información que se transmita sea correcta y veraz, y que ésta se transmita de forma simétrica y equitativa y en tiempo útil.”* Por su parte, la OCDE señala en sus Principios de Gobierno Corporativo (s.n., s.l) 2004, pág. 49 que: *“El marco para el gobierno corporativo deberá promover la transparencia y eficacia de los mercados, ser coherente con el régimen legal y articular de forma clara el reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades supervisoras, reguladoras y ejecutoras.”* Y más adelante afirma que: *“un régimen divulgativo fuerte, que promueva una transparencia real, es una característica fundamental en el ámbito de la monitorización de sociedades basada en el mercado, y esencial para la capacidad de los accionistas para ejercitar sus derechos de propiedad de forma documentada. La experiencia en países con mercados de capital importantes y activos nos demuestra que la divulgación de información puede ser también un poderoso instrumento para incluir en el comportamiento de las empresas y proteger a los inversores. Un régimen divulgativo fuerte puede ayudar a atraer capital y a que los mercados de capital mantengan su confianza. Por el contrario, la divulgación escasa de información y las prácticas carentes de transparencia pueden incitar a un comportamiento poco ético y contribuir a una pérdida de integridad por parte del mercado, a un alto coste no sólo para la sociedad y para sus accionistas, sino también para la economía en su conjunto. Los accionistas y los inversores potenciales precisan de acceso a una información periódica, fiable, comparable y suficientemente detallada, que les permita evaluar la eficacia de la gestión y adoptar decisiones documentadas relativas a la valoración, titularidad y votos de las acciones. La información insuficiente o confusa podría mermar la capacidad de funcionamiento de los mercados, incrementar el coste de capital y tener como consecuencia una mala asignación de los recursos.”*
1. De manera análoga se expone en la Introducción del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas de la CNMV, Madrid 2015 pág. 7: *“El convencimiento generalizado de la importancia que tiene que las sociedades cotizadas sean gestionadas de manera adecuada y transparente como factor esencial para la generación de valor en las empresas, la mejora de la eficiencia económica y el refuerzo de la confianza de los inversores.”*
2. Finalmente el recientemente aprobado Proyecto de Ley de medidas urgentes para la adaptación del derecho español a la normativa de la Unión Europea en materia del mercado de valores (procedente del Real Decreto-ley 21/2017, de 29 de diciembre). Este proyecto de ley, de aplicación a las grandes empresas, obligará a que tengan que incorporar en sus cuentas anuales un “estado de información no financiera, en el que deberán incluir el impacto medioambiental y social de su actividad”
3. Las cláusulas sociales incorporadas en la Ley de contratación de administraciones públicas, que supone una transposición de las Directivas 2014/23/UE, de 26 de febrero de 2014, relativa a la adjudicación de contratos de concesión, institución de larga tradición jurídica en el derecho español, y la Directiva 2014/24/UE, de 26 de febrero de 2014, sobre contratación pública.

DIMENSION	INDICADOR
1. Gobernanza organizacional	<p>Número de puntos del orden del día en Comité Dirección / Comisión Delegada, relacionados con actividades de RS</p> <p>Número de eventos relacionados con RS con presencia de ejecutivos de la empresa</p> <p>Consideración de propuestas o ideas procedentes de los stakeholders en la toma de decisiones (sí/no)</p> <p>Porcentaje de propuestas / proyectos / sugerencias de los SH son aceptadas por los órganos de administración</p> <p>Incentivos (económicos y no económicos) a personal propio para la participación en actividades de RS (sí/no)</p> <p>Definición de misión, visión y valores de la organización (sí/no)</p> <p>Grado de conocimiento del personal propio de la misión, visión y valores de la organización (escala 0 a 100)</p> <p>Comunicación fluida, efectiva y frecuente entre los diferentes niveles de ejecución de tareas (escala 0 a 100)</p> <p>Dispone de Código ético (sí/no)</p> <p>Dispone de canal ético (sí/no)</p> <p>Dispone de documento/manual de política de cumplimiento normativo (sí/no)</p> <p>Dispone de documento/manual sobre política de gastos en la organización (sí/no)</p> <p>Dispone de documento/manual sobre política de uso de los recursos TIC (sí/no)</p> <p>Dispone de documento/manual sobre política de regalos, invitaciones, hospitalidades, contribuciones y donaciones solidarias (sí/no)</p>
	<p>2. Derechos humanos.</p> <p>Dispone de acciones para tratar los eventuales impactos negativos de sus actividades y propuestas (sí/no)</p> <p>El nivel ejecutivo vota por el respecto a los DH en su nivel de responsabilidad (escala 0 a 100)</p> <p>Exista cualquier relación con stakeholders que no respeten, en todo o parte, la Declaración UNW. De los Derechos Humanos (escala 0 a 100) o marcos vinculados (p.ej., Trabajo Infantil, convenios OIT...)</p> <p>Exista las relaciones con entidades involucradas en actividades anticorruptas (sí/no)</p> <p>Exista una política de queja / reclamación disponible para los stakeholders, en el marco de los DH (sí/no)</p> <p>Resolución eficaz de las reclamaciones en este marco para ambas partes (escala 0 a 100)</p> <p>Definición de sanciones a personal implicado en faltas de respeto a los DH (sí/no)</p> <p>Definir mecanismos de evaluación del impacto de su actividad en el entorno social y cultural (sí/no). Nivel de complejidad-exhaustividad de los mecanismos (escala 0 a 100).</p> <p>Respeto de la normativa regional y/o nacional y los convenios de aplicación en las relaciones laborales (escala 0 a 100)</p> <p>Tiene confianza de que todo el trabajo es desempeñado por mujeres y hombres es reconocidos legalmente como autónomos (sí/no)</p> <p>Dispone de plan de igualdad de mujeres y hombres en su organización (concepto de compromiso con ir más allá del cumplimiento normativo básico en la materia (sí/no)</p> <p>Protege la privacidad de los trabajadores (sí/no)</p> <p>Da los pasos necesarios para asegurarse de que nadie a la contratación / subcontratación de servicios a través de organizaciones legales reconocidas y que proporcionen condiciones laborales dignas (sí/no)</p> <p>Respeto de la responsabilidad familiar de trabajadores: Medidas de conciliación de vida laboral y personal, bajas parentales, igualdad de oportunidades, horarios razonables, etc. Inventariar cada medida de apoyo (sí/no). Intensidad (escala 0 a 100)</p> <p>Número de bajas laborales (ano (excluida maternidad). Puede considerarse un indicador de contenido laboral sano, clima laboral adecuado, bajo estrés, etc.</p> <p>Sistema de compensación horas extraordinarias. (Sí/no - inventario de medidas)</p> <p>Número de horas de formación interna para el puesto por año y por trabajador (dato numérico prorrateado)</p> <p>Medidas de apoyo a la formación externa del trabajador (bechas, reducción de jornada, etc. Inventariar cada medida de apoyo) (sí/no). Intensidad (escala 0 a 100)</p> <p>Nivel de adaptación del puesto de trabajo en empleados con necesidades especiales (escala 0 a 100)</p> <p>Porcentaje de temporalidad en el empleo.</p> <p>Porcentaje contratos indefinidos.</p>
3. Prácticas laborales	<p>Identifica los aspectos e impactos de sus decisiones y actividades en el entorno que le rodea (sí/no)</p> <p>Identifica las fuentes de contaminación y residuos relacionados con sus actividades (sí/no)</p> <p>Inventariado de las fuentes de producción de residuos (firmen, ver categorías y fuentes de producción)</p> <p>Inversión en respeto ambiental (en), diferencia entre las opciones "estándar" y las elegidas para cada iniciativa o producto</p> <p>Mide, registra o informa sobre el consumo eléctrico, de agua y materiales, en general (cualquier input del que haya datos) (sí/no)</p> <p>Implementa mecanismos de reciclaje de residuos en su actividad (sí/no - inventario de medidas o acciones)</p> <p>Implementa medidas de eficiencia energética para reducir el uso de energía, agua y otros recursos (sí/no - inventario)</p> <p>Utiliza materiales reciclados y reutiliza el agua lo máximo posible (sí/no)</p> <p>Promociona el uso de recursos sostenibles (transporte colectivo, energía solar, papel reciclado, ...) (FECHE 2012) (sí/no inventario de acciones)</p> <p>Implementa sistemas de gestión ambiental en sus instalaciones (FECHE 2012) (sí/no)</p> <p>Identifica las fuentes directas e indirectas de acumulación de emisiones (GEI) y define los límites (alcances) de sus responsabilidades (sí/no)</p> <p>Da a conocer abiertamente los precios e impuestos locales, los términos y las condiciones de los productos y servicios (sí/no)</p> <p>Dispone de mecanismos para evitar utilizar textos, audios o imágenes que perpetúen estereotipos en relación con, por ejemplo, género, religión, raza, discapacidad o relaciones personales (sí/no - inventariado)</p> <p>En el desarrollo de los productos propios o los ofrecidos para la venta por terceros, evita y/o compulsa el uso de sustancias dañinas para la salud (sí/no)</p> <p>Instruye a los consumidores en como al uso adecuado de los productos o servicios y del tiempo de su uso inadecuado (sí/no)</p> <p>Ofrece productos o envases de modo que puedan ser reutilizados, reparado o reciclados (sí/no)</p> <p>Ofrece servicios y/o productos de alta calidad con una vida útil más larga a precios asequibles (sí/no)</p> <p>Dispone de personal o servicio responsable de la atención al cliente (sí/no)</p> <p>Dispone de protocolos de queja o reclamación (sí/no)</p> <p>Hahe uso de procedimientos alternativos de resolución de controversias y conflictos de compensación que tengan como mínimo para consumidores (sí/no)</p> <p>Ofrece información clara, completa, veraz y verificable sobre los productos y servicios ofrecidos al mercado (escala 0 a 100)</p> <p>Realiza una gestión responsable de los datos personales (LFPD) (sí/no), completitud-exhaustividad (escala 0 a 100).</p>
4. Medio ambiente	<p>Dispone de mecanismos para consultar a los grupos representativos de la comunidad para priorizar la inversión social y las actividades de desarrollo de la comunidad (sí/no - inventario)</p> <p>Consulta y da cabida a comunidades en los términos y condiciones que les afectan (la consulta debe ser previa al desarrollo / basa en información completa, precisa y accesible) (sí/no)</p> <p>Creación de empleo - desarrollo de habilidades: presta especial atención a los grupos vulnerables en materia de empleo y creación de capacidad (sí/no)</p> <p>Desarrollo y acceso a la tecnología: considerar involucrarse en alianzas con organizaciones, universidades, I+D+i (investigación) para mejorar el desarrollo científico y tecnológico con la comunidad local y emplear a personal local (sí/no)</p> <p>Generación de riqueza e ingresos: considerar contribuir con programas y alianzas duraderas de apoyo a miembros de comunidad (mujeres y grupos sociales vulnerables) (emprendimiento, alianzas estratégicas, financiación) (sí/no)</p> <p>Salud: promover hábitos saludables (nutrición y deporte) (sí/no)</p> <p>Inversión social: Medición del retorno social de su actividad (sí/no)</p> <p>Definición de mecanismos de "escuela social" (sí/no. Escuelas a la sociedad para permitir que esta información oriente la acción social propia)</p> <p>Evaluación de las acciones junto con la comunidad vinculada a las mismas (sí/no)</p>
5. Asuntos de consumidores	<p>Dispone de mecanismos para consultar a los grupos representativos de la comunidad para priorizar la inversión social y las actividades de desarrollo de la comunidad (sí/no - inventario)</p> <p>Consulta y da cabida a comunidades en los términos y condiciones que les afectan (la consulta debe ser previa al desarrollo / basa en información completa, precisa y accesible) (sí/no)</p> <p>Creación de empleo - desarrollo de habilidades: presta especial atención a los grupos vulnerables en materia de empleo y creación de capacidad (sí/no)</p> <p>Desarrollo y acceso a la tecnología: considerar involucrarse en alianzas con organizaciones, universidades, I+D+i (investigación) para mejorar el desarrollo científico y tecnológico con la comunidad local y emplear a personal local (sí/no)</p> <p>Generación de riqueza e ingresos: considerar contribuir con programas y alianzas duraderas de apoyo a miembros de comunidad (mujeres y grupos sociales vulnerables) (emprendimiento, alianzas estratégicas, financiación) (sí/no)</p> <p>Salud: promover hábitos saludables (nutrición y deporte) (sí/no)</p> <p>Inversión social: Medición del retorno social de su actividad (sí/no)</p> <p>Definición de mecanismos de "escuela social" (sí/no. Escuelas a la sociedad para permitir que esta información oriente la acción social propia)</p> <p>Evaluación de las acciones junto con la comunidad vinculada a las mismas (sí/no)</p>
6. Participación activa y desarrollo de la comunidad	<p>Dispone de mecanismos para consultar a los grupos representativos de la comunidad para priorizar la inversión social y las actividades de desarrollo de la comunidad (sí/no - inventario)</p> <p>Consulta y da cabida a comunidades en los términos y condiciones que les afectan (la consulta debe ser previa al desarrollo / basa en información completa, precisa y accesible) (sí/no)</p> <p>Creación de empleo - desarrollo de habilidades: presta especial atención a los grupos vulnerables en materia de empleo y creación de capacidad (sí/no)</p> <p>Desarrollo y acceso a la tecnología: considerar involucrarse en alianzas con organizaciones, universidades, I+D+i (investigación) para mejorar el desarrollo científico y tecnológico con la comunidad local y emplear a personal local (sí/no)</p> <p>Generación de riqueza e ingresos: considerar contribuir con programas y alianzas duraderas de apoyo a miembros de comunidad (mujeres y grupos sociales vulnerables) (emprendimiento, alianzas estratégicas, financiación) (sí/no)</p> <p>Salud: promover hábitos saludables (nutrición y deporte) (sí/no)</p> <p>Inversión social: Medición del retorno social de su actividad (sí/no)</p> <p>Definición de mecanismos de "escuela social" (sí/no. Escuelas a la sociedad para permitir que esta información oriente la acción social propia)</p> <p>Evaluación de las acciones junto con la comunidad vinculada a las mismas (sí/no)</p>

BIBLIOGRAFÍA.

Fuente: <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>

LEE, K.H.and SHIN, D.(2010), “Consumers responses to CSR activities: The linkage between increased awareness and purchase intention”, Public Relations Review, Vol. 36 No. 2, pp. 193-195. LII.(2011), “The effect of corporate social responsibility (CSR) initiatives on consumers’ identification with companies”, African Journal of Business Management, Vol. 5 No. 5, pp. 1642-1649.

LII, Y. S. and LEE, M. (2012), “Doing right leads to doing well: When the type of CSR and reputation interact to affect consumer evaluations of the firm”, Journal of Business Ethics, Vol. 105 No. 1, pp. 69-81.

SKARMEASA, D. and LEONIDOU, C.N. (2013), “When consumers doubt, watch out! The role of CSR scepticism”, Journal of Business Research, Vol. 66 No. 10, pp. 1831–1838.

