



3s\_gestión

**La responsabilidad social en las  
organizaciones del Tercer Sector**  
*Orientaciones para su aplicación*

Carlos Cordero y Cristina de la Cruz

Mayo 2012

Autoría: Carlos Cordero y Cristina de la Cruz.

Diseño gráfico: ST3 Elkartea.

Imprenta: Estudios Gráficos Zure.

Traducción: Koldo Morales.

ISBN-13: 978-84-936634-9-0

Depósito legal: BI - 939 / 2012

En la web del Observatorio – [www.3sbizkaia.net](http://www.3sbizkaia.net) - es posible acceder tanto a este documento como al resto de publicaciones del Observatorio, y descargarlas gratuitamente.

Mediante ellas pretendemos contribuir a la mejora del Tercer Sector, por lo que agradecemos su máxima difusión y autorizamos su distribución, copia y reutilización siempre que se realice sin afán de lucro y se reconozca su autoría.



## Índice

Presentación.....	5
<b>1. La responsabilidad social: concepto, principios y visiones. ....</b>	<b>8</b>
1.1 El concepto.....	8
1.2 Pilares sobre los que se sustenta la RS. ....	12
1.3 Compromisos básicos asociados a la gestión de la RS.....	14
1.4 Distintas visiones en la aplicación de los principios de RS. ....	17
<b>2. La RS en las organizaciones del Tercer Sector. ....</b>	<b>20</b>
2.1 Responsabilidad social y legitimidad. ....	20
2.2 Claves para la gestión de la RS en las organizaciones del Tercer Sector. ....	27
2.3 Razones para adoptar un enfoque de RS en el Tercer Sector. ....	33
<b>3. Aspectos fundamentales de la RS en las organizaciones del Tercer Sector. ....</b>	<b>35</b>
3.1 Aspectos clave de la dimensión interna de la RS. ....	37
3.1.1 La RS en el gobierno de la entidad. ....	37
3.1.2 La RS en la gestión de la entidad.....	39
Responsabilidad en la planificación estratégica y operativa. ....	39
Responsabilidad en la gestión de personas. ....	41
Responsabilidad en la captación y gestión de fondos y recursos. ....	46
3.2 Aspectos clave de la dimensión externa de la RS. ....	49
Responsabilidad con los derechos de las personas beneficiarias. ....	50
Responsabilidad en la relación con otros actores y en la incidencia social y política.....	51
Responsabilidad en la identificación, formulación, ejecución y evaluación de la intervención. ....	54
Responsabilidad en la cadena de valor.....	55
3.3 Responsabilidad en el cumplimiento de la normativa legal y los compromisos voluntarios. ..	57
<b>4. Bases y pasos para la gestión de la RS en las organizaciones del Tercer Sector. ....</b>	<b>58</b>
4.1 La relación con las partes interesadas como un aspecto transversal a todo el proceso de gestión de la RS. ....	59
4.2 El proceso de gestión de la RS. ....	63
4.2.1 Características del proceso: transversalidad y mejora continua. ....	63
4.2.2 Punto de partida: compromiso de los órganos de gobierno y estructuración de la estrategia de RS. ....	66
4.2.3 Una hoja de ruta para el despliegue de la estrategia de RS en seis pasos.....	69
4.2.4 Documentación necesaria vinculada al proceso de gestión de la RS. ....	80
<b>ANEXO I: Documentación sobre responsabilidad social. ....</b>	<b>81</b>
- Estándares y compromisos voluntarios. ....	81
- Iniciativas de responsabilidad social del Tercer Sector. ....	84
- Iniciativas de responsabilidad social del sector privado.....	87
- Normas y acuerdos internacionales. ....	87
<b>ANEXO II: Aspectos sustantivos relacionados con la responsabilidad social.....</b>	<b>92</b>
<b>ANEXO III: Aspectos básicos en relación a los derechos laborales. ....</b>	<b>96</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>99</b>



## Presentación

El **Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia** es un centro de información y documentación, investigación aplicada y promoción, especializado en el Tercer Sector, sin ánimo de lucro e independiente, que persigue fortalecer el Tercer Sector e impulsar la innovación y mejora de la intervención y gestión de las organizaciones del Tercer Sector de Bizkaia. La colección “3S gestión” pretende ofrecer a las organizaciones y redes del Tercer Sector, instrumentos para la mejora de la gestión de las entidades.

**Carlos Cordero** es Director de Sustentia<sup>1</sup> Innovación Social, consultora especializada en proyectos e investigaciones, para ONG, Administraciones Públicas, Universidades y Empresas, en temas relacionados con Empresa y Derechos Humanos, Responsabilidad Social Corporativa, Transparencia, Anticorrupción y Derecho de Acceso a la Información, consultoría estratégica y de gestión para ONG, y Cooperación al Desarrollo. Es además profesor en diversos Master y cursos de especialización sobre estos temas en universidades públicas y privadas. Es licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Autónoma de Madrid; Master Executive MBA Instituto de Empresa de Madrid; y Experto en Gestión de Proyectos de Desarrollo por la UNED y la Organización de Estados Iberoamericanos. También participa en la Junta Directiva de la Asociación de Profesionales por la Calidad de la Cooperación para el Desarrollo (ACADE), en la Junta Directiva de Access Info Europe (AI), ONG europea dedicada a promover el Acceso a la Información Pública, miembro independiente del Comité de Control de la Asociación del Sello de Comercio Justo en España (FLO), y de la Comisión del Seguimiento del Código de Conducta de la Coordinadora ONG de Desarrollo de España (CONGDE).

**Cristina De la Cruz Ayuso** es profesora e investigadora de la Universidad de Deusto. Directora del Máster Universitario en Ética para la construcción social, forma parte del Centro de Ética Aplicada de la Universidad de Deusto, y coordina su equipo de investigación Ética Aplicada a la Realidad Social. Asesora a distintas iniciativas sociales en cuestiones relacionadas con la ética organizacional, aspecto que forma parte de sus líneas de investigación y sobre el que ha publicado numerosos libros y artículos.

Queremos comenzar diciendo, con los autores de esta publicación, que la responsabilidad social “no es un contenido más a añadir en la agenda de las organizaciones del Tercer Sector, sino un factor clave de eficacia y despliegue de su esencia y razón de ser”.

La identidad (misión y valores) de las organizaciones del Tercer Sector reclama prácticas socialmente responsables, pero no debemos dar por hecho que las organizaciones del Tercer Sector, por el mero hecho de serlo, las adoptan.

Por otro lado, la responsabilidad social es una obligación y un compromiso de cualquier organización con sus “partes interesadas” y, sobre todo, con sus destinatarias y destinatarios últimos, que en el caso de las organizaciones del Tercer Sector Social y de las que trabajan en el ámbito de la cooperación al desarrollo, son las personas, familias y comunidades en situación de exclusión o vulnerabilidad.

---

<sup>1</sup> Agradecemos a Sustentia la cesión de los gráficos, algunos de los cuales han sido adaptados junto con el equipo del Observatorio para esta publicación. Desde el Observatorio se ha colaborado, en general, en la adaptación del texto y la aplicación del marco general a las organizaciones del Tercer Sector y al ámbito de la acción social.

Además, la responsabilidad social no es fruto de las voluntades individuales de las personas que integran la organización. Requiere ser gestionada e integrada, de manera transversal, en las decisiones y operaciones cotidianas de la misma.

Desde esta convicción y necesidad, propusimos a Carlos y Cristina que construyeran juntos, a partir de su experiencia y del contraste realizado con organizaciones del Tercer Sector en la jornada y el seminario sobre responsabilidad social organizados por el Observatorio:

- una reflexión sobre la responsabilidad social en las organizaciones del Tercer Sector, prestando especial atención a las organizaciones del ámbito de la acción social y la cooperación al desarrollo;<sup>2</sup>
- un marco y un itinerario para desplegar en las mismas una estrategia de gestión de la responsabilidad social.

Así, el trabajo que tienes en tus manos constituye una hoja de ruta que pretende acercar, de manera sencilla, algunos elementos prácticos que ayuden a incorporar o, en muchos casos, desarrollar el enfoque de la responsabilidad social en las organizaciones del Tercer Sector.

Este objetivo se desarrolla sobre una serie de “pre-juicios” que son los que, en cierta manera, han ido dando forma tanto a la estructura como a los contenidos de la publicación.

- El primero de ellos tiene que ver con el mismo concepto de responsabilidad social.

A día de hoy, es un concepto cómodamente instalado tanto en el ámbito institucional como organizacional. Y pocas veces se somete a la prueba de definir con sencillez qué implica y en qué medida demanda una adecuación al contexto donde se aplica.

En este sentido, este trabajo parte de la idea de que el llamado Tercer Sector, las organizaciones que lo integran, necesitan precisar, a la luz de su función social, el alcance del concepto de responsabilidad social. Es decir, de qué hablamos cuando hablamos de responsabilidad social en el Tercer Sector.

El primer capítulo está dedicado precisamente a esta cuestión: plantea una definición del concepto y de los pilares sobre los que se sustenta el enfoque de responsabilidad social que se presenta, concreta los compromisos asociados a su gestión, e intenta aclarar, brevemente, cuáles son las dos visiones más habituales en su aplicación.

- El segundo de los pre-juicios que han impulsado este trabajo tiene que ver con la respuesta a una pregunta: ¿qué bien protege este enfoque de la responsabilidad social en el Tercer Sector?

Hemos intentado responder a esta pregunta en el segundo capítulo. La responsabilidad social es un elemento que, sobre todo, pretende proteger y ayudar a construir la legitimidad social de las organizaciones, que constituye una condición de posibilidad para el ejercicio de su misión.

---

<sup>2</sup> A estas debe entenderse que nos referimos, en general, cuando hablamos de organizaciones del Tercer Sector en este trabajo.

A partir de esta idea, reflexionamos sobre las condiciones en las que se sustenta esa legitimidad en las organizaciones del Tercer Sector y las razones para que éstas adopten un enfoque de responsabilidad social. Y, finalmente, concretamos algunos aspectos relativos a la gestión de la responsabilidad social en las organizaciones del Tercer Sector, vinculados a los principios definidos en el primer capítulo.

- El tercer y último pre-juicio tiene que ver con la vocación práctica de este trabajo, que nos ha exigido concretar los contenidos de la responsabilidad en las organizaciones, con especial atención a las que forman parte del tercer sector social y de cooperación al desarrollo, y la estrategia que requiere su aplicación.

A ello dedicamos los dos capítulos finales que se centran en explicar de qué es responsable una organización del Tercer Sector, cuáles son los aspectos clave de su responsabilidad, tanto a nivel interno como externo, y de qué manera es posible implementar un proceso de gestión de la responsabilidad social en una organización.

De esta manera, los contenidos han sido organizados con el fin de responder a algunas preguntas básicas sobre el ejercicio de la responsabilidad social en las organizaciones:

- ¿en qué consiste la responsabilidad social?, ¿qué matices requiere el término cuando se aplica a las organizaciones del Tercer Sector?;
- ¿de qué es responsable una organización del Tercer Sector?, ¿cuál es, en definitiva, el contenido de aquello de lo que debe responder?;
- y finalmente, ¿cómo ha de gestionar la responsabilidad social?

Esas son las preguntas. Esperamos haberlas contestado suficientemente y con el nivel de exigencia práctica que todas y cada una de ellas requiere.



# 1. La Responsabilidad Social: concepto, principios y visiones

## 1.1. El concepto

Existen diversas definiciones del concepto de responsabilidad social, y un largo y amplio debate sobre su naturaleza y alcance.

No obstante, entre todas las que se han aportado, destaca una que, en cierta manera, y más allá de matices semánticos, terminológicos o ideológicos, recoge las ideas y principios fundamentales sobre los que se asienta su significado.

Es la siguiente:<sup>3</sup>

**La Responsabilidad Social (RS) se refiere al conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos, nacionales e internacionales, de una determinada organización con sus "partes interesadas".**

Esas obligaciones y compromisos surgen, por un lado, de las expectativas de las partes interesadas y, por otro, de los riesgos e impactos que pueden tener las decisiones y actuaciones de la organización sobre sus derechos y oportunidades, con especial atención a los derechos y oportunidades de sus destinatarias finales.

Esta definición subraya, y pone de relieve, algunos rasgos de la responsabilidad social que son importantes para definir, concretar y justificar las estrategias que requiere su aplicación en el ámbito organizacional.

### La RS, adaptada a la naturaleza del contexto donde se aplica

Esta definición permite entender, en un sentido amplio y genérico, válido y aplicable a *cualquier* organización, en qué consiste la responsabilidad social. Pero los aspectos que hay que tener en cuenta en la aplicación de una estrategia de responsabilidad social no vienen dados sólo por su significado genérico, sino, en buena medida también, por las características de las organizaciones donde se aplica.

Así, el concepto de responsabilidad social, siendo siempre el mismo, adquiere tonalidades diversas cuando se aplica a contextos organizacionales distintos, dependiendo de aspectos como la

<sup>3</sup> Se entiende por grupos de interés de la organización o "*partes interesadas*" ("*stakeholders*"), cualquier individuo o grupo, interno o externo a ella, que pueda afectar o ser afectado por sus políticas, objetivos, decisiones y acciones, a corto, medio y largo plazo (incluidas las generaciones futuras). Entre otros, sus destinatarias y destinatarios finales o beneficiarios, financiadores, colaboradores o aliados, proveedores... (partes interesadas externas) y las personas socias, voluntarias, empleadas... (partes interesadas internas).

Por otro lado, como más adelante señalaremos, además de las decisiones y actuaciones de la organización, cabe considerar también las de otros agentes de la "*cadena de intervención*" y de la "*cadena de suministro*". Es decir, aquellos con los que se colabora en el desarrollo de la intervención, o a quienes se contrata para prestar un servicio a la organización. En general, es necesario contemplar, cuando menos, las decisiones y actuaciones de aquellas organizaciones con las que existen colaboraciones o alianzas estratégicas (no puntuales) como, por ejemplo, en el ámbito de la cooperación internacional, las contrapartes.

naturaleza de las organizaciones (privada, pública o privada social), su tamaño (grande, mediana, pequeña o micro), el sector al que pertenecen (industrial, servicios, agrícola...), o su presencia geográfica (local, nacional o transnacional).

Por tanto, cuando hablamos de la responsabilidad social del Tercer Sector, el sentido que adquiere el término en la práctica, debe modularse y adecuarse a la naturaleza y la función propia de las organizaciones que se integran en él.

A modo de primera idea-fuerza, cabe decir que la definición de responsabilidad social aportada también es aplicable a las organizaciones del Tercer Sector, pero conviene aclarar de qué manera se adecua a ellas atendiendo a sus características propias.

Esto exige, al menos en este momento inicial, tener en cuenta estas tres cuestiones:

- La función social de las organizaciones del Tercer Sector: el papel que cumplen en la sociedad o su razón de ser, ya que su responsabilidad se concreta a partir de ella.
- El ámbito de intervención de cada una de ellas (acción social, cultural, cooperación al desarrollo...), para delimitar bien las partes interesadas y poder valorar el alcance e impacto de dicha intervención.
- Las particularidades propias de cada entidad como su figura jurídica (asociación, fundación...), su tamaño, la composición de su base social (personas socias, voluntarias, colaboradoras, remuneradas...), etcétera.

### La RS como una obligación y compromiso con las partes interesadas y sus derechos y oportunidades

Retomando de nuevo la definición, destaca su énfasis en las *obligaciones*<sup>4</sup>, legales, y *compromisos*<sup>5</sup>, éticos, de la organización con las partes interesadas y en relación a los riesgos e impactos asociados a sus decisiones y actuaciones sobre los derechos de las partes interesadas y las oportunidades asociadas a los mismos<sup>6</sup>.

Es cierto que otras definiciones han incorporado al concepto matices relacionados con la *voluntariedad*, pero ese carácter es incoherente con el sentido más básico de la responsabilidad. Uno no elige ser o no ser responsable.

Ser responsable no es una opción y tampoco podemos elegir ejercer la responsabilidad o no hacerlo. Las organizaciones, al igual que las personas, son responsables de sus decisiones y actos. Y ejercen, de hecho, su responsabilidad en cada decisión y acto que llevan a cabo, a través de las operaciones y sistemas de decisión y gestión.

4 Legislación propia de cada estado y normas, convenios y tratados internacionales.

5 Códigos éticos, códigos de buen gobierno, normas y estándares voluntarios, guías de buenas prácticas, modelos de autorregulación, etcétera.

6 Además, en último término, se trata de mejorar los impactos sobre los derechos y oportunidades de las personas destinatarias o beneficiarias finales que, en el ámbito de la acción social o de la cooperación al desarrollo, son personas y comunidades en situación de exclusión o vulnerabilidad que interactúan con las organizaciones de una manera muy diferente a como lo hace un o una cliente con una empresa.

Lo que podemos elegir es actuar de forma irresponsable o responsablemente.

Es decir, *respondiendo* de manera que se reduzcan los riesgos y se maximicen los impactos positivos derivados de la acción de la organización sobre los derechos y oportunidades de las partes interesadas, en el ámbito económico, social, medioambiental y de los derechos humanos, y tanto en el corto plazo como pensando en las generaciones futuras.

La responsabilidad se ejerce con cada decisión, tomada en libertad y con opciones a elegir, que provoca una acción o conjunto de acciones en las que se invierten recursos.

Con estas acciones se producen resultados y externalidades de los que, a su vez, se derivan impactos positivos o negativos sobre los derechos y oportunidades de las partes interesadas.

Estas perciben estos impactos de distintas formas, generando una reputación de la organización que influirá, de nuevo, en la relación entre ésta y sus partes interesadas.

La “*gestión de la responsabilidad social*” se refiere a cómo una organización:

- orienta y organiza elementos clave de su actividad y sus relaciones,
- a través de decisiones sobre inversión y operaciones,
- incorporando criterios que busquen optimizar los riesgos e impactos económicos, sociales, medioambientales y de respeto de los derechos humanos, así como la satisfacción de las necesidades y expectativas de las distintas partes interesadas,
- y dando lugar a prácticas y resultados concretos, sobre los que rinde cuentas.

### La RS, gestionada en las organizaciones donde se aplica

Al igual que el concepto de responsabilidad social, siendo válido para cualquier tipo de organización, adquiere tonalidades diversas según el contexto, la gestión de la responsabilidad social presenta particularidades según la organización en la que se aplica.

Así, es fundamental que cada organización defina su ***perfil de responsabilidad***, en base a las obligaciones y compromisos con sus partes interesadas, y que determine ***cómo va a gestionar esas obligaciones y compromisos*** en sus decisiones y operaciones cotidianas.

Ésta no es una cuestión que deba dejarse únicamente a la buena voluntad de las personas que forman la organización. Se trata más bien de incorporar criterios de responsabilidad social que, junto con otros criterios, condicionarán la gestión de la organización.

Sin negar que las personas somos las que tomamos las decisiones y que cuanto más responsables seamos se pueden esperar mejores resultados e impactos de las organizaciones, no debe dejarse la responsabilidad social de una organización al albur de las voluntades personales.

Si esto ocurriera la responsabilidad social de las organizaciones no podría ser planificada, gestionada o evaluada, pues quedaría al arbitrio de la moral y principios individuales, que serán diversos dependiendo de cada persona, contexto y situación.

## Dos planos en la aplicación de la responsabilidad social

El concepto de responsabilidad social, pese a estar estrechamente vinculado a la gestión empresarial, se ha introducido en la agenda de debate de las sociedades que, hoy más que nunca, cuestionan el papel e impacto de los distintos actores, públicos y privados, con o sin ánimo de lucro, y conecta con “impulsos” que brotan de otros sectores de la sociedad (regeneración democrática, participación social, gobernanza, banca ética, comercio justo...).

El hecho de que sea un nuevo paradigma, y se encuadre en un debate social más amplio, ha dado lugar a que la responsabilidad social sea considerada, por distintos actores, como una herramienta para generar cambios sociales e incidir en el marco normativo y en los comportamientos del resto de actores.

En este sentido, esos actores consideran las estrategias de responsabilidad social como una palanca para resolver o mitigar algunos de los problemas de la sociedad y la economía globalizada.

Estos enfoques han llevado a distinguir dos dimensiones o planos de la responsabilidad social, distintos pero interrelacionados:

- Un primer *plano interno*, hacia dentro, relacionado fundamentalmente con el gobierno y la gestión de la organización, así como con los compromisos y obligaciones con las partes interesadas internas (personas voluntarias, incluidas las socias, y, en su caso, remuneradas);
- Otro segundo *plano externo*, hacia fuera, que tiene que ver con la actividad de la organización y el modo en que gestiona sus obligaciones, compromisos y relaciones con las partes interesadas externas (las y los destinatarios, las administraciones públicas o la sociedad, entre otras).

Se trata de una división, en cierta medida artificial, realizada a efectos prácticos, para facilitar la conceptualización y despliegue de una estrategia, en este caso, de responsabilidad social. Volveremos sobre esta clasificación al abordar el contenido de la responsabilidad social de las organizaciones.

### A modo de primera conclusión

La responsabilidad social es aplicable a cualquier tipo de organización y, por tanto, también a las organizaciones del Tercer Sector. Pero, en su definición y gestión, deben tenerse en cuenta la función social de las organizaciones del Tercer Sector, su ámbito de intervención (acción social, cooperación al desarrollo...) y las particularidades de cada organización (figura jurídica, tamaño, base social...).

El concepto de responsabilidad social está basado en impactos sobre derechos y oportunidades de las personas, grupos, comunidades... destinatarias y otras “partes interesadas” de la organización.

La responsabilidad social no es únicamente una cuestión de voluntades individuales, sino que también tiene que ver con el sistema de gestión de una organización y con los criterios a incluir en sus decisiones de gobierno, gestión e intervención.

La gestión de la responsabilidad social tiene un plano interno y otro externo que, en cualquier caso, no constituyen compartimentos estancos. En ambos planos se busca mejorar, o asegurar, la eficacia (reducir los riesgos e impactos negativos y ampliar los positivos) y guardar, al mismo tiempo, la coherencia con la misión, objetivos y valores de la organización.

## 1.2. Pilares sobre los que se sustenta la RS

La orientación a las partes interesadas (“inclusividad”), la visión integral de los resultados e impactos, la sostenibilidad y la transparencia y rendición de cuentas, constituyen pilares sobre los que se sustenta el paradigma de responsabilidad social.

Y enriquecen y ayudan a entender mejor la definición de responsabilidad social que aportábamos al inicio de este capítulo.

### Inclusividad u orientación a las partes interesadas

Las organizaciones (empresas, administraciones públicas y organizaciones del Tercer Sector) estamos “incluidas” en una realidad global e interdependiente, cambiante, gestionable pero no controlable.

Esto hace que las organizaciones sientan, cada vez más, que sus decisiones afectan e influyen a otras partes, así como que las decisiones y actuaciones de otras organizaciones o partes interesadas les influyen, en algunos casos sustancialmente.

La toma de decisiones y la gestión eficaz de las organizaciones obliga a considerar información sobre aspectos, internos y externos, riesgos, impactos y actores no considerados hasta ahora.

Esta visión subraya la necesidad de que la organización conozca y gestione todos aquellos elementos relacionados con los derechos y oportunidades de las partes interesadas.

Y, para ello, resulta preciso que tenga en cuenta los marcos de referencia sobre los que se sustenta la aplicación de la responsabilidad social en una organización: las obligaciones que plantea el marco legal (marco normativo), así como los diferentes modelos y estándares existentes relacionados con la responsabilidad social (códigos éticos, códigos de buen gobierno, etcétera).

Como se podrá observar, el alcance del marco normativo es amplio pero definido, y casi todas las referencias están relacionadas con derechos de alguna de las partes interesadas. En este sentido, no es casual que muchas de las fuentes de la responsabilidad social, que sirven para identificar sus contornos, remiten en última instancia a normativas que reconocen y buscan garantizar derechos, como, por ejemplo, las normativas internacionales y regionales de derechos humanos de la ONU, OIT, OCDE, UE, OEA, entre otros organismos.

En el *Anexo I* se ha incluido información complementaria sobre estas y otras fuentes que puede ser de utilidad para definir el perfil de responsabilidad de cada organización, es decir, sus obligaciones, legales, y compromisos, éticos, con las partes interesadas.<sup>7</sup>

### Visión integral de los resultados e impactos

Este aspecto se refiere a la necesidad de considerar en la gestión los distintos aspectos económicos, sociales y ambientales, de forma conjunta y relacionada.

<sup>7</sup> En la web del Observatorio del Tercer Sector es posible también acceder a normativa, actualizada, de obligado cumplimiento para las organizaciones del Tercer Sector, así como a otras referencias orientadas a la mejora de la gestión: [www.3sbizkaia.org](http://www.3sbizkaia.org)

Esto, sin duda, implica que afloren tensiones entre ellos en las distintas decisiones que una organización debe tomar.

Así, en algunos casos, se verá que decisiones y actuaciones que buscan resultados positivos en unos aspectos pueden generar impactos o riesgos no tan positivos en otros. Y surgirán, de esta manera, *dilemas de responsabilidad social* a resolver y gestionar.

La responsabilidad social conlleva, necesariamente, gestionar las tensiones que se producen entre los distintos aspectos, o entre el corto, medio y largo plazo, y hacer frente a los dilemas que surgen en relación a la gestión de los riesgos e impactos sobre derechos y oportunidades de las distintas partes interesadas.

Este tipo de tensiones y dilemas se pueden plantear en relación a un gran número de cuestiones y tanto en el plano interno como en el plano externo.

Así, entre aspectos económicos o sociales, por un lado, y medioambientales, por otro. Por ejemplo, cuando se quiere poner en marcha un proyecto que contribuye al crecimiento económico y la generación de empleo, pero tiene un impacto medioambiental negativo.

O, también, entre la viabilidad económica y la coherencia con los valores y misión de la organización. Por ejemplo, en relación a decisiones de captación de recursos, incidencia o gestión de las personas (empleadas y voluntarias).

## **Sostenibilidad**

Igualmente, puede haber decisiones que resultando positivas por sus resultados en el corto plazo, pueden poner en riesgo los resultados de la organización y los impactos sobre derechos y oportunidades de las partes interesadas en el medio o largo plazo.

Así, otra característica de la responsabilidad social es la gestión de la organización y sus impactos bajo el principio de sostenibilidad (económica, social y ambiental), que considera tanto los impactos actuales, como los que se puedan producir a medio y largo plazo.

Además, la visión a largo plazo debe adoptar una perspectiva intergeneracional y perseguir un equilibrio justo entre generaciones. Esto implica buscar la satisfacción de las necesidades y expectativas sobre los derechos y oportunidades de la presente generación, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades, ni violar sus derechos o limitar sus oportunidades.

Otra tensión o dilema habitual se plantea entre la “sostenibilidad” de la estructura de la organización, por un lado, y el despliegue de su misión y sus valores, por otro.

En este sentido, las decisiones y acciones a corto plazo, pueden garantizar la sostenibilidad de los medios y recursos pero al precio de comprometer la identidad y misión de la organización, a medio y largo plazo.

Es decir, priorizar la sostenibilidad de los medios y recursos, y no los objetivos o fines para los que se creó la organización, o los valores sobre los que se sustenta.

## Transparencia y rendición de cuentas

Otro principio muy relacionado con el de inclusividad u orientación a las partes interesadas es el de transparencia y rendición de cuentas.

Una relación fluida con las partes interesadas y el contexto social requieren que las organizaciones construyan, permanentemente, su legitimidad y generen confianza, en primer lugar, actuando responsablemente y, después, rindiendo cuentas sobre su actuación.

*La responsabilidad social no puede entenderse sin un ejercicio de transparencia y rendición de cuentas. Y, al mismo tiempo, no cabe entender la transparencia sin realizar un ejercicio real de responsabilidad sobre los resultados e impactos derivados de las decisiones, acciones y omisiones de la organización (rendición de cuentas).*

De hecho, la transparencia constituye una parte esencial de la rendición de cuentas y ésta, algo más que la emisión de un informe o un mero acto de comunicación. En este sentido, sorprende que todavía se hable en algunas organizaciones de transparencia sin que ésta tenga asociado un ejercicio real de rendición de cuentas.

*La confianza no se vende ni se compra. Se construye sobre la coherencia y la transparencia de las actuaciones y decisiones cotidianas.*

Por tanto, si una organización no es capaz de generar confianza, es inútil intentar soluciones magistrales o campañas de comunicación masivas. Si las posibles soluciones no van acompañadas de decisiones de gestión y gobierno cotidianas que realmente afecten, y en su caso, modifiquen las prácticas de las organizaciones y, por tanto, sus impactos, el esfuerzo es baladí.

Más adelante profundizaremos en la definición de la transparencia y la rendición de cuentas y, al final, ofreceremos también algunas orientaciones prácticas relativas a su ejercicio.

### 1.3. Compromisos básicos asociados a la gestión de la RS

Los pilares sobre los que se sustenta la responsabilidad social interpelan de manera concreta a las organizaciones y les exigen asumir una serie de compromisos que pueden ser entendidos como las condiciones básicas o premisas para la puesta en marcha de una estrategia de gestión de la responsabilidad social.

Constituyen, por tanto, un primer ejercicio de aplicación de una estrategia de gestión de la responsabilidad social que, como más adelante diremos, requerirá también definir políticas, procedimientos, indicadores... y algunas herramientas.

Representan también, un caldo de cultivo adecuado para el ejercicio de la responsabilidad social y la base de lo que hemos denominado el “perfil de responsabilidad” de la organización, que puede ir, y seguramente irá, más allá de estos compromisos.

Además, adoptarlos supone también una declaración por parte de las organizaciones. Se trata de aspectos con los que se comprometen por entender que forma parte de su responsabilidad con la sociedad proteger los bienes comunes a los que cada uno remite.

Son los siguientes.

<p><b>Respeto a los Derechos Humanos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La organización se compromete a que todas sus actividades guarden un respeto escrupuloso a los Derechos Humanos y Libertades Fundamentales incluidos en la Declaración Universal de los Derechos Humanos.</li> <li>- La organización asume, de forma explícita y pública, sus compromisos con la normativa internacional sobre los derechos humanos, e informa sobre cómo estos compromisos influyen en sus criterios y procesos de inversión, gestión y actuación.</li> <li>- Asimismo, se compromete a respetar los principios y requisitos incluidos en la normativa, nacional e internacional, en vigor sobre el respeto y protección de los derechos humanos, con independencia de que opere o invierta en países que no hayan trasladado a sus sistemas legales dichos principios y requisitos, o no los hayan desarrollado.</li> </ul>
<p><b>Respeto a la ley y compromiso ético</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La organización se compromete a que todas sus actividades se desarrollen con estricto cumplimiento de la legalidad vigente en cada uno de los lugares donde se lleven a cabo.</li> <li>- Asimismo, se compromete a que todas sus actividades se desarrollen con estricto cumplimiento de la normativa internacional que sea de aplicación, incluso cuando no se haya trasladado a las legislaciones nacionales de los países donde opera.</li> </ul> <p>Si se detecta un conflicto entre la normativa nacional e internacional en alguno de los derechos, deberá ser siempre asumida la norma más garantista respecto al derecho de las personas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La organización asume un <i>compromiso ético</i>, estableciendo un marco de actuación que, más allá del marco jurídico, permita valorar la justicia de sus acciones y decisiones.</li> </ul> <p>Dicho marco ofrece una referencia común (“código ético”, “código de gobierno” o similar) desde la que orientar sus decisiones y actuaciones y afrontar, consciente y críticamente, las consecuencias sociales que se derivan de ellas.</p> <p>Asimismo, establece los principios, generales y formales, que otorgan sentido y justifican sus políticas y objetivos estratégicos en el ámbito de la responsabilidad social.</p>
<p><b>Principio de Responsabilidad</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La organización asume la responsabilidad por los efectos e impactos sobre los derechos de las personas, el medio ambiente y la salud humana de todas sus inversiones y actividades.</li> <li>- Por ello, se compromete a definir sistemas y canales de identificación, prevención, mitigación, gestión de los impactos y efectos negativos para las personas y el medioambiente, así como a establecer sistemas eficaces y justos de resolución de quejas, reclamaciones y controversias de las personas afectadas.</li> <li>- La organización se compromete a colaborar con la justicia en aquellos casos en los que existan litigios relacionados con los impactos derivados de sus actuaciones.</li> </ul>
<p><b>Adopción de un comportamiento ético</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La organización se compromete a velar porque sus actividades y las de las personas que trabajan en ellas se basen en el valor de la integridad y se desarrollen de acuerdo con los principios de honestidad, dignidad y equidad, evitando toda forma de corrupción, y respetando las circunstancias, derechos y necesidades particulares de todas las personas o partes interesadas afectadas por dichas actividades.</li> <li>- La organización se compromete a actuar siempre respetando su entorno, identificando los impactos de su actividad y velando por no dañar con su actividad y decisiones, de cualquier modo, al entorno.</li> </ul>



<p><b>Orientación a las partes interesadas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La organización considera la orientación hacia sus partes interesadas como un aspecto central en la gestión de su responsabilidad social.</li> </ul> <p>Por ello, se compromete a gestionar la relación con sus partes interesadas de forma que le permita identificar, analizar e integrar sus necesidades y expectativas de una forma eficaz y alineada a los objetivos, misión y valores de la propia organización, con el fin de mejorar la satisfacción legítima de las partes interesadas respecto de sus actuaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La organización se compromete a establecer mecanismos, eficaces y apropiados, de información, comunicación, rendición de cuentas y tratamiento de reclamaciones y quejas que surjan de la relación con sus partes interesadas.</li> </ul>
<p><b>Integración transversal de la responsabilidad social en la organización</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La organización reconoce que la gestión de su responsabilidad social debe llevarse a cabo de manera transversal a todos sus procesos y operaciones.</li> <li>- Para ello, es necesario que cada una de sus políticas y procedimientos (de gobierno, gestión e intervención) incorporen una visión y criterios socialmente responsables.</li> </ul>
<p><b>Principios de prevención y precaución</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Con el deseo de cumplir con la debida diligencia en el ejercicio de su responsabilidad social, la organización se compromete a estar en conocimiento, prevenir, mitigar, y si fuera posible evitar, los impactos negativos, actuales o futuros, de sus actividades sobre las distintas partes interesadas.</li> </ul> <p>Para ello sus decisiones y actuaciones se inspirarán en los principios de prevención y precaución.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La organización se compromete a aplicar el principio de <i>precaución</i> en sus estrategias, en especial en todo lo relacionado con la gestión del riesgo. Por ejemplo, en situaciones donde hay incertidumbre científica de los efectos que, sobre la salud o el medio ambiente, puede producir una actividad determinada, adoptando medidas de protección para evitar que se materialice el riesgo.</li> <li>- La organización se compromete con el principio de <i>prevención</i> por el que adopta, con anticipación, medidas para evitar o mitigar los impactos negativos, una vez que se materializa un riesgo derivado de sus actividades y decisiones.</li> </ul>
<p><b>Transparencia y rendición de cuentas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La organización se compromete con la transparencia, facilitando de forma regular información relevante, adecuada y fiable a sus partes interesadas sobre sus compromisos, sus decisiones, su gestión, sus actividades, su forma de trabajar, sus objetivos y los resultados que obtiene (medibles, verificables y comparables).</li> <li>- La información, el canal y el formato siempre buscará satisfacer las necesidades de información expresadas por sus partes interesadas y hacerla accesible para ellas.</li> </ul>
<p><b>Sistemas de medición, control y mejora continua</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La organización se compromete a establecer sistemas de medición, control y mejora continua que le permitan fijar objetivos, medir resultados y evaluar el grado de cumplimiento de sus políticas y compromisos en relación a los diferentes aspectos de su responsabilidad social, en especial de todos aquellos relacionados con los impactos sobre derechos y oportunidades de las personas.</li> </ul>
<p><b>Actuación en las áreas de influencia</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La organización reconoce que no sólo es responsable por los impactos de sus propias actividades, sino que también tiene una responsabilidad, directamente proporcional a su grado de influencia, sobre los impactos producidos por las actividades de cada uno de los agentes de su “cadena de valor” (“cadena de intervención o suministro”).</li> <li>- Por ello, se compromete a gestionar esta responsabilidad, y a promover y fomentar la introducción de la responsabilidad en todas sus áreas de influencia, en especial en todo aquello relacionado con su cadena de intervención (colaboradores estratégicos) y suministro (proveedores y entidades subcontratadas).</li> </ul>

## 1.4. Distintas visiones en la aplicación de los principios de RS

Hasta el momento, se han presentado una serie de consideraciones generales sobre la responsabilidad social relacionadas con su concepto, los principios en los que se sustenta y los compromisos que exige de una organización.

Antes de valorar el alcance que estas consideraciones tienen para las organizaciones del Tercer Sector, es preciso detenerse para hacer una breve referencia a los enfoques que han surgido en relación a la aplicación práctica de la responsabilidad social, en el ámbito mercantil, y que resultan trasladables a otras esferas de la sociedad.

Existen, efectivamente, distintos enfoques o aproximaciones en relación a la aplicación práctica de la responsabilidad social, que pueden ser agrupados en dos visiones.

### 1ª visión: Business Case.

La denominada visión de negocio o *Business Case*, se basa en el convencimiento de que la empresa (la organización) debe gestionar su responsabilidad social, minimizando los riesgos e impactos, así como satisfaciendo a sus partes interesadas.

Este enfoque considera que esto es lo más inteligente para que la empresa consiga aumentar su valor y maximizar sus beneficios a largo plazo. Por lo tanto, el objetivo último de la gestión de la responsabilidad social será garantizar el aumento de valor de la empresa en interés de los accionistas o propietarios.

No cabe duda de que este objetivo puede provocar dilemas ante situaciones en las que no se pueda demostrar a priori que asumir un comportamiento que evite un riesgo o busque un impacto positivo sobre los derechos de las partes interesadas vaya a generar mayor valor a la empresa y, en consecuencia, a los accionistas o propietarios.

Y, como hemos señalado, este dilema se da en muchas ocasiones cuando se trata de decisiones de gestión o inversión donde existen distintos impactos (económicos, sociales o ambientales) asociados y no todos ellos de igual signo.

Con esta visión (“business case”) se buscará cuando menos un cierto equilibrio o ponderación entre las necesidades, expectativas y derechos de los accionistas y del resto de partes interesadas, si es que la satisfacción de las últimas no está condicionada a la de los primeros.

Pero también es cierto que, a pesar de este dilema, este enfoque es muy valorado entre las empresas a la hora de adoptar una estrategia de responsabilidad social.

Esta visión responde a una orientación que considera que las empresas realizarán un ejercicio adecuado de la responsabilidad social, de manera autónoma. Así:

1. En primer lugar, se asume que las empresas (organizaciones), al valorar que la responsabilidad social es algo bueno para ellas, aceptarán voluntariamente implantar estrategias eficaces de gestión de su responsabilidad social, por ser de su interés.

Consecuentemente, parece que no sería necesaria ninguna regulación o intervención de las administraciones públicas sobre la responsabilidad social.

2. En segundo lugar, esta idea se refuerza con otra que se conoce con el nombre de *efecto anticuerpo* y se sustenta en el argumento de que una sociedad neutralizará tarde o temprano a cualquier actor que considere *nocivo*: si la empresa está generando continuamente impactos negativos que sufren el resto de actores, éstos incidirán para que cambie o desaparezca.
3. En tercer lugar, se suele argumentar que a una empresa le interesa que el contexto donde opera sea exitoso porque también ella se beneficiará de dicho éxito.

Estas tres ideas van ligadas al concepto de supervivencia de la organización y vinculan a ésta con el contexto en el que se inserta; es decir, valoran lo que esa organización aporta al entorno y el modo en que es percibida por el mismo.

De esta manera, se pasa de la lógica de pedir a las partes interesadas que confíen en que si a la empresa le va bien a ellas les irá bien, a la lógica de que las empresas reconozcan que sólo les va ir bien si a cada una de las partes interesadas les va bien, cumpliendo sus expectativas u objetivos.

Esta lógica coincide con el principio de inclusividad, o multi-stakeholder, que hemos visto anteriormente.

La visión business-case sería, por tanto:

- una estrategia interesada, sustentada en el principio “*ganar-ganar*” en la relación con las partes interesadas, y que permite a la organización ganar confianza y legitimidad social, y mejorar sus posibilidades de supervivencia y eficacia en el logro de su misión, en la medida en que las partes interesadas ganan también.
- y una forma de gestionar los riesgos, convirtiéndolos en oportunidad, y la responsabilidad de la organización, desde los efectos positivos que puede generar mediante una estrategia constructiva y no tanto desde un enfoque centrado en los impactos negativos.

Se trata de pasar de un enfoque más centrado en la organización (“si la organización alcanza sus objetivos, vosotros satisfacéis vuestras necesidades y expectativas”), a un enfoque más centrado en las partes interesadas (“si vosotras satisfacéis vuestras necesidades y expectativas, la organización alcanza sus objetivos”) que se sustenta en el principio “*ganar-ganar*”. Y de un enfoque más centrado en los riesgos y en los posibles impactos negativos de la organización a un enfoque centrado en los impactos positivos.

Estos dos enfoques representan una evolución en la manera de entender la responsabilidad social, resultan de gran interés para las organizaciones del Tercer Sector y son compatibles con la visión social o Social Case.

## **2ª visión: Social Case.**

La visión social o *Social Case* se basa en la idea de que las empresas (las organizaciones) son un agente relevante, con influencia y, por tanto, con responsabilidad sobre algunos derechos fundamentales y sobre el bienestar de las sociedades donde actúan.

Esta visión no centra su argumentación en la gestión de organizaciones o empresas, sino en el impacto que sus decisiones y actuaciones tienen sobre los derechos de las personas, sobre los bienes públicos globales.

Su argumentación se fundamenta en el reconocimiento de la presencia, influencia, poder e impacto de las empresas en los sistemas económicos que vertebran nuestras sociedades. Y, por tanto, en el ejercicio real de los derechos de las personas, así como en el mantenimiento de los bienes públicos globales como, por ejemplo, el medioambiente.

El reconocimiento de esta mayor presencia implica que la empresa, como persona jurídica, es responsable de respetar los derechos humanos así como la legislación nacional e internacional que los reconoce en su esfera de influencia. La empresa debe gestionar su responsabilidad social para mejorar sus resultados e impactos en la sociedad, en especial en lo que se refiere a los derechos de sus partes interesadas.

Desde esta lógica, se reconoce el papel fundamental de las administraciones, que deberán establecer esquemas para asegurar el respeto a los derechos humanos por parte de cualquier persona, física o jurídica, en su ámbito de influencia y, por ende, en lo referente a los impactos sobre derechos que producen las empresas u organizaciones.

Los autores que abogan por esta segunda visión no niegan la primera, pero inciden en las limitaciones del *business-case*, ya que no se puede asumir que el ejercicio autónomo de la responsabilidad social constituya una pauta de comportamiento de todos los actores.

Al tratarse de derechos humanos o bienes públicos globales, la visión *social-case* –señalan– es imprescindible para preservar el principio de interés general.

#### *El debate entre visiones*

En principio, ambas visiones son complementarias pero, en realidad, parten de premisas bien distintas y, en la práctica, pueden entrar en colisión. Las organizaciones del Tercer Sector se incluyen de manera natural en la visión *social-case*, sin descartar que puedan aplicar principios o criterios cercanos al *business-case*.

Así, como hemos señalado:

- al igual que las empresas prestan especial atención a algunas de ellas (accionistas, propietarios/as, clientes/as...), procurando mantener un equilibrio entre las expectativas de todas las partes interesadas;
- las organizaciones del Tercer Sector que trabajan en ámbitos como la acción social o la cooperación al desarrollo, al igual que las administraciones públicas, se deben al interés general y deben tener especialmente presentes a quienes se encuentran en situación de exclusión o vulnerabilidad y se les niega el ejercicio real de los derechos;

Y es que adoptar un enfoque y desplegar una estrategia de responsabilidad social en ningún caso significa adoptar posiciones reactivas ni sobreadaptarse al contexto, perdiendo de vista la misión y los valores de la organización.

Se trata de anticiparse y acercarse a los distintos actores sobre el terreno, conocer sus expectativas y gestionar la respuesta a las mismas, en coherencia con la identidad de la organización, procurando satisfacer las necesidades y expectativas de las diversas partes interesadas, pero prestando especial atención a las y los destinatarios finales de su misión.

## 2. La RS en las organizaciones del Tercer Sector

¿Qué bien protege la responsabilidad social en el ámbito organizacional?

La respuesta que cada organización dé a esta pregunta, probablemente, permita comprender cuáles son sus motivaciones para impulsar una estrategia de gestión de la responsabilidad social.

Las respuestas pueden ser diversas, pero el bien principal que protege la responsabilidad social, pensando en la propia organización, es, precisamente, su propia legitimidad social.

Legitimidad que, tal y como señalábamos al principio, constituye una condición de posibilidad para el despliegue de su misión y la satisfacción de las necesidades de sus destinatarias últimas, en conjunción con las expectativas, intereses y necesidades de las demás partes interesadas.

A partir de aquí, quizás resulte fácil entender que la responsabilidad social, en cierto modo, es una estrategia al servicio de la construcción y mantenimiento de esa legitimidad.

Una estrategia que, con claves diferentes a las de las empresas, o las administraciones públicas, también necesitan desplegar las organizaciones del Tercer Sector.

En este capítulo, nos preguntamos por los elementos sobre los cuáles las organizaciones del Tercer Sector sustentan su legitimidad y las razones que pueden tener para poner en marcha una estrategia de gestión de la responsabilidad social.

En segundo lugar, presentamos los aspectos que, a nuestro juicio, son fundamentales para el ejercicio de la responsabilidad social en las organizaciones del Tercer Sector.

Y, finalmente, comenzamos a definir algunas características del proceso de gestión de la responsabilidad social, considerando diversos aspectos que se encuentran relacionados con los principios enunciados en el capítulo anterior.

### 2.1. Responsabilidad social y legitimidad

Como acabamos de señalar, la gestión de la responsabilidad de cualquier organización está estrechamente relacionada con la creación y mantenimiento de la legitimidad social que le conceden los distintos actores y partes interesadas.

Si bien es cierto que lo que las organizaciones son depende, en gran medida, de la relación con sus partes interesadas, en el caso de las organizaciones del Tercer Sector esta interrelación es aún más estrecha.

Las organizaciones del Tercer Sector se presentan y son consideradas como entidades que surgen de la sociedad, están “participadas” por personas voluntarias (personas socias, personas afectadas por una situación y sus familiares, personas colaboradoras,...). Y actúan desde el interés general, sin primar sus intereses particulares.

Su razón de ser está relacionada con la voluntad de responder a algunos problemas y necesidades sociales y de incidir, de diversas maneras, sobre las causas que los generan.

El reconocimiento que obtengan de los distintos actores y, particularmente, sus partes interesadas es, por tanto, un factor clave, crucial, para construir su legitimidad.

La legitimidad de las organizaciones se construye a partir de la generación de confianza tanto en su contribución social, como en la actividad que realizan y la forma de realizarla.

Su función social y su modelo organizacional son las claves de su legitimidad.

Por tanto, cualquier iniciativa de responsabilidad social tendrá que definir elementos que permitan valorar la calidad ética de los resultados y procesos que llevan a cabo las organizaciones para hacer frente a los retos a los que tratan de responder.

El mayor activo que tiene una organización del Tercer Sector, junto con las personas que la componen, es su reconocimiento y el de la sociedad (personas, organizaciones e instituciones) donde actúa.

Este es un activo intangible pero clave para entender sus capacidades y su posible eficacia. Y que, como ya hemos señalado, se sustenta, fundamentalmente, en la coherencia con su identidad, a lo largo de toda su trayectoria.

Dependiendo del grado de confianza y legitimidad que le otorguen las distintas partes interesadas, tendrá más oportunidades de aumentar su base social, atraer personas voluntarias y empleadas, activar la participación interna, captar financiación, conseguir aliados, desplegar su actividad, etcétera. Y, como consecuencia, contará con más posibilidades de llevar a cabo su misión y atender las necesidades de sus destinatarias y destinatarios finales, siempre que el reconocimiento que recibe del entorno guarde coherencia con su misión y con los compromisos adquiridos con ellos.

Desde este punto de vista, el despliegue de una estrategia de responsabilidad social debe permitir:

- 1) reforzar la coherencia de la propia organización, de sus actividades (el qué) y sus formas de hacer (el cómo), con su misión y valores;
- 2) facilitar la eficacia de sus intervenciones;
- 3) y permitirle ejercer una rendición de cuentas eficaz a sus partes interesadas, ayudando a gestionar adecuadamente este activo intangible que es la legitimidad.

De esta manera, la responsabilidad social no es un *contenido* más a añadir a la agenda de las organizaciones del Tercer Sector, sino un factor clave de eficacia y despliegue de su esencia, de su identidad y razón de ser.

Es, sobre todo, *un enfoque y una estrategia* que mejora sus posibilidades de ser eficaces en el despliegue de la misión, de acuerdo a unos valores, y posibilita que las distintas partes interesadas se identifiquen con su misión y valores, la apoyen y participen en la definición y consecución de sus objetivos, obteniendo también una cierta satisfacción de sus necesidades y expectativas (“ganar-ganar”).

Avancemos un poco más en esta cuestión, explorando con detalle tres pilares sobre los que se sustenta la construcción de la legitimidad de las organizaciones del Tercer Sector:

1. La *coherencia* de las decisiones y actuaciones de la organización con su misión, valores y objetivos estratégicos.
2. La *eficacia*.
3. El *equilibrio* entre la autonomía y la viabilidad económica.

La coherencia y la eficacia constituyen dos retos ineludibles a los que responde la implantación de una estrategia de responsabilidad social. Ineludibles e interrelacionados porque “no hay eficacia sin coherencia, ni coherencia sin eficacia”.

Por otro lado, la viabilidad económica y la autonomía representan condiciones de posibilidad para el despliegue de la misión.

Es necesario ser eficaces en el cumplimiento de la misión, y para ello necesitamos recursos, de todo tipo, que nos permitan sostener la actividad, siempre que se encuentre alineada con la misión y podamos preservar los valores de la organización y su autonomía.

**Asegurar la coherencia, con la identidad (misión y valores) y con las obligaciones y compromisos con las partes interesadas.**

La responsabilidad social de cualquier organización está estrechamente relacionada con la coherencia con su misión y valores.

Las organizaciones del Tercer Sector suelen percibir esta cuestión como especialmente relevante para ellas. Y hacen bien, ya que su eficacia, su legitimidad y su propia sostenibilidad o supervivencia, en buena parte, se sustentan sobre la coherencia de su misión y valores con su práctica, que ha de orientarse siempre al ejercicio real de los derechos y la ampliación de oportunidades de las partes interesadas.

La coherencia de una organización se evaluará teniendo en cuenta cuánto de alejados o cercanos estén estos dos aspectos: lo que esa organización dice que va ser o hacer (su misión y valores) y los resultados e impactos que realmente produce con sus decisiones y su actuación en los derechos de las partes interesadas y en las oportunidades asociadas a los mismos.

Y es que no basta con definir unos valores propios desconectados de otros requisitos o expectativas de las partes interesadas y de la sociedad en general. La coherencia también debe gestionarse atendiendo a las obligaciones y compromisos asumidos con ellas.

El concepto de coherencia, desde el punto de vista de la responsabilidad social, además de ser transversal a la organización, se relaciona con las obligaciones y compromisos adquiridos con las partes interesadas para que satisfagan sus necesidades y expectativas, incrementen sus oportunidades y ejerzan sus derechos.

Más allá de la parte discursiva, las decisiones y actuaciones son las que marcan los resultados. Y estos, en las intervenciones sociales, se evalúan en base a los impactos conseguidos en el ejercicio real de los derechos de las personas y la generación de oportunidades para las mismas, con especial atención a las y los destinatarios finales

Por otro lado, las organizaciones pueden ser eficaces en la respuesta a las necesidades o problemas sociales, fundamentalmente, porque tanto su base social como la sociedad (financiadores, donantes, administraciones públicas, aliados...) les reconocen una contribución, e incluso un valor diferencial, en la solución de esos problemas o la atención de esas necesidades.

Y en gran parte, esa contribución diferencial es fruto de la coherencia entre la identidad y el posicionamiento de la organización (su declaración de misión, visión y valores), su forma de actuar (los procesos de gobierno, gestión e intervención) y los efectos evidenciados de su actividad (resultados e impactos) a lo largo del tiempo.

Aunque el análisis de la coherencia entre todos estos aspectos no sea un proceso fácil de sistematizar, la legitimidad social de la organización se construye bajo esta lógica de transversalidad e interdependencia, entre este conjunto de aspectos.

La coherencia con la misión y valores debe ser transversal a los distintos ámbitos de la organización (gobierno, gestión e intervención), incluyéndose criterios de responsabilidad social coherentes con la misión y los valores en todos sus procesos de decisión y actuación.

En las actuaciones y decisiones de la organización, al igual que en los resultados e impactos obtenidos como consecuencia de las mismas, se debe poder evidenciar una coherencia con la misión y los valores declarados.

La coherencia, o la falta de ella, se construyen a través de las operaciones y decisiones diarias que finalmente generan unos resultados e impactos concretos.

Precisamente por ello, asegurar la coherencia requiere gestionarla. Y la **gestión de la coherencia** en una organización no se reduce únicamente a comparar su misión y valores con los resultados e impactos reales que produce, y establecer acciones de mejora.

Siendo fundamental esta cuestión, también lo es asegurar la coherencia con la misión y los valores de la organización, en cada escalón del despliegue de la estrategia, desde la definición de políticas y procedimientos a los resultados e impactos, y, por tanto, en todas las fases de los procesos de gobierno, gestión e intervención.

Por otro lado, preservar la coherencia de la organización respecto a su misión y valores requiere que los procedimientos de decisión y actuación incluyan criterios que los concreten o interpreten. De no ser así, las actuaciones o decisiones difícilmente serán coherentes con sus valores.



Esto debe hacerse:

- *En los procesos de gobierno o gestión*, preservando la coherencia con los objetivos declarados por la organización al definir sus líneas estratégicas y también al desplegarlas y establecer prioridades en el presupuesto asociado.

O en relación a la “gestión de personas”, voluntarias y remuneradas, que es una cuestión trascendental en todas las organizaciones y, de manera particular, en las del Tercer Sector. O respecto a la “captación y gestión de recursos”, para tratar de asegurar la viabilidad económica de la organización y, al mismo tiempo, su autonomía.

- *En los procesos de intervención*, por ejemplo, para asegurar que ésta se orienta a generar oportunidades y mejorar el ejercicio real de los derechos de las personas con las que la organización se ha comprometido al definir su misión y valores.

Así, a la hora de medir y evaluar la eficacia de su intervención, las organizaciones deberían incorporar indicadores y objetivos sobre el ejercicio de los derechos o la generación de oportunidades asociadas a los mismos.

- *En la relación con las partes interesadas*, en cualquiera de estos procesos, de modo que se maximice su participación en los mismos.

Si no se incluyen en los procedimientos de gobierno, gestión, intervención y relación con las partes interesadas, criterios de decisión y actuación alineados con la misión y los valores con los que la organización se ha comprometido, es fácil que se produzcan decisiones y actuaciones incoherentes con los mismos e incluso contrarias a ellos.

Y, en este sentido, para salvaguardar la coherencia es muy importante comunicar a las partes interesadas, y, de manera particular a las partes interesadas internas, la misión, visión y valores de la organización y hacerles partícipes de su definición y de la definición y actualización de los criterios que permiten concretar la misión, visión y valores en políticas, procedimientos y actividades de la organización.

### **Perseguir la eficacia**

La eficacia en la gestión y en la intervención es otro pilar clave que afecta directamente a la legitimidad social de las organizaciones.

Desde el punto de vista de la responsabilidad social, y teniendo en cuenta lo señalado sobre la coherencia, se podría argumentar que la existencia misma de una organización del Tercer Sector dejaría de tener sentido si, a través de sus actuaciones, ésta no es eficaz. Es decir, si no consigue alcanzar de manera adecuada o suficiente sus objetivos misionales.

Cualquier organización que no demuestre en el tiempo que es útil para alcanzar los objetivos por los que fue creada, perdería su legitimidad y su razón de ser.

Obviamente, esto no significa que la eficacia sea un concepto absoluto, y que la legitimidad de una organización sería cuestionada si existen situaciones o intervenciones ineficaces, parciales o

temporales. Pero es importante entender que la legitimidad de una organización está directamente relacionada con su eficacia medida por sus resultados e impactos.

Desde el punto de vista de la responsabilidad social, las organizaciones deben hacer las cosas de forma coherente con su misión y valores, ser eficientes en la gestión y la intervención, así como eficaces en el logro de los objetivos que se han marcado.

Desde el paradigma de la responsabilidad social, la organización que se plantea como objetivo la transformación social, debe orientarse a las necesidades y expectativas de las partes interesadas. Y, en especial, de los y las destinatarias finales de su intervención.

En este sentido, la gestión y la intervención deben orientarse a la eficacia social. Es decir, a la obtención de resultados e impactos relacionados con el ejercicio efectivo de los derechos y la generación de oportunidades para sus destinatarias o beneficiarias finales.

Atendiendo al paradigma de la responsabilidad social, no cabe hablar de “eficacia social”, sin evidencias de impactos positivos en los derechos y oportunidades de las personas destinatarias de la intervención. No cabe adoptar un enfoque limitado centrado exclusivamente en la eficacia administrativa o de procesos.

Las organizaciones deben incluir criterios de eficacia social en sus procesos de decisión y actuación, desde la definición de las estrategias hasta el establecimiento de indicadores, pasando por la elaboración de políticas, planes, presupuestos, etcétera.

Gestionar adecuadamente la responsabilidad social de las organizaciones implica, necesariamente, considerar su eficacia social.

Y, para ello, las organizaciones precisan sistemas que les permitan gestionar y evaluar su eficacia social, con anticipación, adoptando un enfoque preventivo en lugar de uno correctivo y reactivo.

En este sentido, tiene más interés incorporar criterios en la definición de políticas y procedimientos que marcarán la gestión y la intervención, que tener que actuar para corregir o reparar impactos negativos. La corrección o la reparación de impactos son siempre menos eficientes que el establecimiento de medidas preventivas.

### **Preservar el equilibrio entre la autonomía y la viabilidad económica**

Otro pilar sobre el que se sustenta la legitimidad de las organizaciones es el equilibrio entre la independencia o autonomía y la viabilidad económica precisas para desarrollar su misión.

Las organizaciones del Tercer Sector suelen contar con algún objetivo relacionado con la transformación social y, de acuerdo con él, es normal que busquen incidir sobre los comportamientos de otros actores para avanzar en la dirección deseada.

Esta acción de incidencia puede desarrollarse a través del diálogo y la colaboración y/o mediante acciones de lobby, denuncia... Pero, en cualquier caso, preservar la autonomía de las organizaciones frente a estos actores, ya sean públicos o privados, posibilita sin duda una mayor eficacia en su estrategia de incidencia social.

Cierta independencia en cuanto a los recursos es también importante para el desarrollo de la “agenda propia” y de determinadas funciones de las organizaciones ajenas a la prestación de servicios de responsabilidad pública: sensibilización, denuncia, promoción de derechos, respuesta a necesidades emergentes, etcétera.

Parece necesario que las organizaciones del Tercer Sector, o al menos aquellas que trabajan en el ámbito de la acción social o la cooperación al desarrollo, preserven el conjunto de sus funciones y su propia agenda. Y, en todo caso, que eviten convertirse en meras prestadoras de servicios para un tercero, sin capacidad de actuar, de forma independiente, sobre las causas que generan los problemas o necesidades a las que pretenden dar respuesta.

Otra cuestión asociada a la autonomía de la organización es cómo mantenerla y, al mismo tiempo, estar abierta a integrar los cambios y demandas del contexto donde opera.

Bajo el paradigma de responsabilidad social es obvio que este tipo de tensión debería gestionarse a través del “ciclo de relación con las partes interesadas” de la organización, integrando en la estrategia de la organización las expectativas y necesidades identificadas, y estableciendo prioridades en relación a las mismas, concediendo siempre especial atención a sus destinatarios y destinatarias finales.

El *binomio “independencia-apertura”* esconde dos riesgos contrapuestos. Uno primero relacionado directamente con la eficacia social de la organización: el de llegar a ser una organización alejada de las demandas de la sociedad, incluso de las y los destinatarios finales de las intervenciones, al velar exagerada y endogámicamente por su independencia.

Y, por el contrario, el riesgo de no velar adecuadamente por la independencia de la organización y sus prioridades, dejando que sean la agenda y las prioridades de otros actores las que marquen sus estrategias.

Está claro que, sobre esta cuestión, será preciso buscar equilibrios que permitan respetar la necesaria autonomía de la organización sin descuidar su participación, junto con otros actores, en la solución coordinada de los problemas o necesidades y sus causas.

Tal y como hemos señalado, se trata de actuar proactivamente y evitar sobreadaptarse al contexto, teniendo bien presentes las necesidades y expectativas de las y los beneficiarios o destinatarios últimos.

En definitiva, el sempiterno dilema entre independencia o autonomía y viabilidad económica debe ser resuelto por cada organización como un elemento más de su propia responsabilidad.

Esta cuestión deberá ser gestionada incluyendo criterios de responsabilidad social tanto en la estrategia como en las políticas de financiación de las organizaciones, así como en las estrategias de intervención directa, sensibilización o incidencia social.

## 2.2. Claves para la gestión de la RS en las organizaciones del Tercer Sector

A la hora de gestionar la responsabilidad social de cualquier organización se deben considerar una serie de claves que están directamente relacionadas con los principios o pilares de la responsabilidad social que veíamos en el capítulo anterior.

A continuación presentamos estas claves para la gestión de la responsabilidad social, tratando de explicar de qué manera afectan a las organizaciones del Tercer Sector y algunas cuestiones que se pueden plantear en su aplicación a dichas organizaciones.

### 1. La gestión de la responsabilidad social debe ser transversal a la organización y desplegarse a través de políticas, procedimientos, herramientas e indicadores.

La gestión de la responsabilidad social debe asegurar la coherencia de los criterios y objetivos definidos en cada área, funcional u operativa, y entre las diversas políticas y objetivos de la organización.

Además, debe ser desplegada como cualquier otra estrategia, a través de políticas, procedimientos, herramientas e indicadores, para que realmente pueda ser efectiva.

### 2. La gestión de la responsabilidad social en una organización del Tercer Sector, particularmente en ámbitos como la acción social o la cooperación al desarrollo, respetando los derechos de las demás partes interesadas, debe orientarse prioritariamente a sus destinatarias y destinatarios finales, procurando el ejercicio efectivo de sus derechos y la generación de oportunidades asociadas a los mismos.

La estrategia de responsabilidad social de la organización debe ser coherente con los compromisos adquiridos con sus partes interesadas, particularmente con sus destinatarios y destinatarias finales, pero también garantizar el cumplimiento de lo establecido en las normativas nacionales e internacionales (en especial en las relacionadas con los derechos humanos). A la hora de establecer prioridades, los derechos y oportunidades de las personas y comunidades en situación de exclusión o vulnerabilidad – de las y los propietarios de derechos, en general - no pueden colocarse en el mismo plano que las expectativas y necesidades de otras partes interesadas.

En la actualidad hay una línea difusa entre el concepto *Stakeholder* o parte interesada, y *Rightholder* o propietario/a de derechos, sobre todo cuando se habla de derechos humanos. De ahí que no sea suficiente acudir sólo a sistemas de priorización de las partes interesadas, sino que deben considerarse también los marcos de reconocimiento, nacionales e internacionales, de los derechos de las mismas.

### 3. No se deben aplicar distintos estándares (*doble estándar*), según sea la normativa o el contexto donde opere la organización, a la hora de incluir criterios o requisitos de responsabilidad en las políticas y procedimientos de gestión de la organización.

Como venimos señalando, los criterios o requisitos se deben definir en base a las obligaciones y compromisos adoptados con las partes interesadas, basados tanto en los valores de la orga-

nización como en referencias o estándares de reconocimiento de derechos externos a la organización, otorgando prioridad a la normativa más garantista, nacional o internacional, cuando exista más de una que resulte de aplicación.

Estos criterios o principios deben ser los que guíen las políticas de la organización de forma general, aunque pueden ser desarrollados de forma adaptada.

En este sentido, no estamos diciendo que los procedimientos de una organización deban ser aplicados obligatoriamente de una única forma en todos los contextos, sino que las adaptaciones deben asegurar el cumplimiento de los principios y criterios de responsabilidad social que la organización ha asumido como suyos.

A modo de ejemplo, cabe hacer referencia al siguiente dilema:

¿Se deben establecer unos criterios mínimos en relación a los derechos laborales en las políticas de las organizaciones de cooperación al desarrollo, independientemente del país en el que actúen, o el reconocimiento de derechos laborales debe depender de la normativa del país en el que se contrate?

En nuestra opinión, la respuesta es que, con independencia de la regulación nacional que sea de aplicación, siempre debe haber un mínimo establecido por la organización, que debe estar alineado con la normativa internacional.

¿Significa esto que se deben establecer los mismos procedimientos de gestión de recursos humanos o relaciones laborales en todos los países?

No necesariamente. Lo que se debe definir son unos principios y requisitos mínimos, coherentes con los valores y la normativa internacional sobre protección de los derechos laborales en la esfera de actuación de la organización, que deben ser respetados en el desarrollo de procedimientos y prácticas concretas de gestión de personas o relaciones laborales adaptadas al contexto donde se implementan para mejorar la eficacia de la organización.

Una reflexión similar cabría hacer respecto a organizaciones del Tercer Sector de acción social que operan en ámbitos, geográficos o funcionales, con distintos convenios de referencia.

#### **4. La orientación a los derechos, necesidades y expectativas de las partes interesadas debe gestionarse.**

Esto quiere decir que el sistema de gestión de la organización debe establecer un proceso de relación eficaz con sus partes interesadas (“ciclo de relación con las partes interesadas”) que le permita, en primer lugar, identificar y entender sus necesidades y expectativas en relación a los procesos, actividades, resultados e impactos de la organización.

Una vez identificadas tanto las partes interesadas, como sus expectativas y necesidades, la organización debe gestionar el diálogo con ellas, integrándolo en sus políticas y procesos, para poder establecer compromisos y, después, medir su cumplimiento y rendir cuentas sobre los mismos.

Por ello, el proceso de gestión, a la par que estandarizado, debe ser abierto y posibilitar una relación continuada con las partes interesadas. De otra forma será muy difícil que la actividad y las decisiones cotidianas de la organización se orienten a ellas.

El proceso de gestión de la responsabilidad social debe posibilitar, entre otros aspectos, que la organización pueda establecer compromisos con las diferentes partes interesadas, implementarlos en sus actuaciones y decisiones, y rendir cuentas sobre su grado de consecución.

Por otro lado, este tipo de compromisos deben basarse y ser coherentes, al menos, con estándares sobre derechos o del sector, ya sean nacionales o internacionales, voluntarios o reglamentarios, públicos o privados.

En el caso de las organizaciones del Tercer Sector es necesario establecer sistemas de gestión que permitan una relación eficaz con las partes interesadas más relevantes según su misión y valores. Y, en particular, por tanto, con sus destinatarios o beneficiarios finales (ver "ciclo de relación con las partes interesadas").

Además, el sistema debería contemplar la gestión de la relación con otras partes interesadas como son las y los socios, patronos, empleados, voluntarios, contrapartes, aliados, financiadores, administraciones públicas, proveedores y sociedad en general.

La organización afectará de una forma distinta a los derechos e intereses de cada una de estas partes interesadas, y por tanto las expectativas y necesidades de las partes interesadas frente a ella serán también diversas. También será distinta la capacidad de influencia sobre la organización de cada parte interesada, y viceversa.

## **5. El proceso de gestión de la responsabilidad social de la organización debe estar orientado por criterios o requisitos de responsabilidad compartidos y permitir la evaluación, así como la mejora continua de la organización desde esta perspectiva.**

Como ya se ha comentado en el capítulo anterior, es preciso romper con la idea que la responsabilidad social de las organizaciones se basa en la buena voluntad o disposición de las personas que las conforman a una ética voluntaria personal.

No se trata de gestionar la ética de los distintos actores o partes interesadas de la organización, sino que se trata de gestionar éticamente la organización.

Y este enfoque ético debe ser entendido como parte integral de la gestión y gobierno de la organización, no permitiendo que se desarrollen sistemas paralelos alejados de su realidad.

Así, el proceso de gestión de la responsabilidad social debe estar orientado por criterios o requisitos de responsabilidad incorporados en las políticas y procedimientos de las organizaciones. Y disponer de objetivos e indicadores que permitan una posterior evaluación de su grado de cumplimiento.

No se trata, por tanto, de un estadio de excelencia, como se apunta en algún otro tipo de modelo de gestión, sino de un proceso que persigue la inclusión de criterios de responsabilidad social adecuados, que permitan una gestión eficaz de la misma en relación a las expectativas y necesidades

de las partes interesadas, los requisitos del entorno y los compromisos asumidos, en un momento y contexto precisos.

La responsabilidad social de las organizaciones no debe ser entendida como un estado en el que se está o al que se pretende llegar, sino como un proceso de mejora continua enfocado a aspectos concretos de la intervención, la gestión y el gobierno de las mismas.

En este sentido, es razonable pensar que las organizaciones tendrán fortalezas y debilidades, o afrontarán oportunidades y amenazas, en relación a los diversos aspectos y criterios de su responsabilidad social, en mayor o menor proporción, en los distintos ámbitos de la gestión, el gobierno y la intervención.

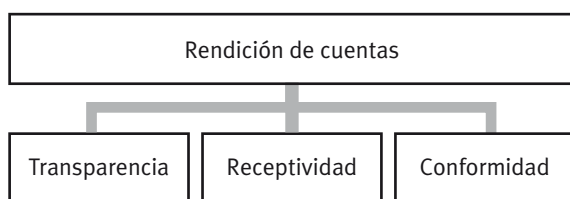
Por tanto, estaremos hablando de procesos de gestión de la responsabilidad social de la organización, mejores o más eficaces, en un momento concreto y para un contexto determinado.

## 6. La gestión de la responsabilidad debe incluir un ejercicio de **transparencia y rendición de cuentas** por parte de las organizaciones.

Aunque el principio de rendición de cuentas resulta aplicable a cualquier tipo de institución, pública o privada, es especialmente reseñable para las que, por su misión y actividades, afectan a derechos de personas y/o a bienes y servicios públicos o a otros bienes y servicios de interés general.

Este principio también es esencial para organizaciones que financian sus actividades con recursos ajenos, ya sean públicos o privados (de particulares o institucionales).

Pero, con independencia de ambas razones, la transparencia y la rendición de cuentas constituyen elementos nucleares del enfoque de responsabilidad social y deben formar parte de cualquier estrategia de gestión de la responsabilidad social, al ser actividades implícitas a una relación adecuada con cada parte interesada.



Para su aplicación, es importante definir y clarificar la relación entre ambos conceptos.

Conceptualmente la transparencia es una parte esencial de la rendición de cuentas, pero ésta última incluiría también otros dos principios: el de receptividad y el de conformidad.

<p>El <b>principio de rendición de cuentas</b> implica que una organización debe explicar o justificar los actos, omisiones, riesgos y dependencias (institucionales, financieras...), de los que se hace responsable ante partes con intereses legítimos (las partes interesadas).</p>	<p>El <b>principio de transparencia</b> implica el compromiso de informar (proactivamente o bajo solicitud) sobre contenidos relevantes acerca de políticas, estrategias, procesos, actividades, resultados, impactos y riesgos, que permitan evaluar la actuación de la organización respecto de sus responsabilidades (legales y éticas) y compromisos asumidos.</p>
<p>Y se sostiene sobre la relación que la organización establece con las partes interesadas a la hora de detectar sus expectativas y necesidades, adoptar compromisos con ellas e integrarlos en la gestión y el gobierno de la organización o la intervención, así como a la hora de informarles sobre los resultados en relación a los compromisos asumidos.</p>	<p>El <b>principio de receptividad</b> se refiere a la necesidad de establecer procesos de apertura inclusiva con las partes interesadas, así como a la responsabilidad de la organización de definir procesos y objetivos, para incorporar en la gestión, el gobierno y la intervención las mejoras identificadas resultantes de las demandas y los compromisos adquiridos con las partes interesadas.</p>
<p>Por tanto, no se trata de un mero ejercicio de publicidad de las cuentas anuales de las organizaciones.</p> <p>Bajo este principio están los de transparencia, receptividad y conformidad, que afectan a la esencia misma de la gestión de la responsabilidad social de las organizaciones.</p>	<p>El <b>principio de conformidad</b> implica la obligación de cumplir con los estándares o compromisos asumidos, y recogidos en los planes y las políticas de la organización, así como de medir y recoger la información sobre sus prácticas, resultados e impactos, que se facilitará posteriormente, a las partes interesadas como resultado de la aplicación del principio de transparencia.</p>

Así:

- La *rendición de cuentas* constituye un ejercicio de comunicación de la organización para que sus partes interesadas puedan formarse una opinión y evaluar su comportamiento durante un periodo determinado. Es siempre proactivo.
- La *transparencia* constituye una cualidad de la organización relacionada con el grado de acceso real, que tienen sus partes interesadas, a la información relevante relacionada con el gobierno, la gestión y la intervención, así como con los resultados e impactos asociados. El acceso a dicha información puede ser promovido por la organización, o bajo solicitud o demanda de una parte interesada.

El alcance, canales y contenidos de la rendición de cuentas, para que sean eficaces, no pueden definirse sin escuchar a las partes interesadas. Y tampoco es posible, ni conveniente, considerar un único procedimiento para todas ellas, ya que cada una tendrá particularidades y expectativas diferentes que exigen canales, procesos de relación y contenidos propios a la hora de rendir cuentas.

En este sentido, pensar que la publicación de una memoria anual institucional resuelve el ejercicio de rendición de cuentas con todas las partes interesadas es muy atrevido.

No sólo porque es difícil que sus contenidos recojan la información esencial para todas ellas, sino también porque parece poco probable que los procesos de relación y comunicación, así como los canales y formatos, sean cuáles sean, se adecúen a sus diferentes perfiles y resulten igualmente eficaces para todas ellas.



Incluso puede ser necesario realizar adaptaciones a alguna de las partes ubicadas en una misma categoría o familia concreta. Así, es poco probable que coincidan las expectativas sobre la actuación de la organización y la información que buscarán las personas destinatarias de la intervención, por un lado, y las que aportan recursos, por otro. Y dentro de estas, probablemente también serán distintas las expectativas de las que lo hacen a título personal, por identificación con los valores, la misión o la ideología de la organización, que las de los donantes institucionales, públicos o privados.

Por tanto, ante la pregunta “¿sobre qué debe rendir cuentas una organización del Tercer Sector?”, la respuesta ha de ajustarse al perfil de sus partes interesadas por lo que respecta a los contenidos explícitos a informar a cada una de ellas.

Así, lo aconsejable sería que el procedimiento de relación de la organización con sus partes interesadas (“ciclo de relación con las partes interesadas”), permitiese definir, entre otros aspectos, sobre qué y cómo la organización rendirá cuentas a cada una de ellas.

No obstante, de manera general, sí cabe decir que se debería ofrecer información, al menos, sobre: las políticas, las estrategias, las actividades (proyectos y servicios), los resultados e impactos, la participación de las distintas partes interesadas y la financiación, así como sobre cualquier otro comportamiento o hecho relevante.

Es particularmente necesario clarificar la relación entre los recursos gestionados, las actividades y los resultados e impactos obtenidos.

**7.** En coherencia con lo que se acaba de señalar, para que la gestión de la responsabilidad social de una organización sea eficaz, es necesario incluir sistemas de participación de las partes interesadas en el gobierno, la gestión y la intervención de la organización.

Sin duda que el principio de participación es un principio aparentemente cercano y natural a las organizaciones del Tercer Sector, que suele estar incluido en la lógica de intervención de muchas organizaciones de acción social y cooperación al desarrollo.

Pero, aun siendo cierto que el principio de participación puede resultar más cercano a la cultura de las organizaciones del ámbito social, no es algo que se deba dar por hecho.

Es decir, no se debe presuponer que, por ello, no es necesario analizar los procesos participativos que requieren cada una de las partes interesadas, tanto en la intervención como en los sistemas de gestión y gobierno de cada organización.

Por otro lado, los procesos de participación aunque están abiertos a todas las partes interesadas, tendrán un grado, alcance, y procedimiento distinto para cada una de ellas.

Así, por ejemplo, el grado de participación de las distintas partes interesadas en el gobierno de la organización dependerá, entre otros aspectos, de su figura jurídica.

De esta manera, una asociación tendrá sistemas de participación de las personas socias más amplios que una fundación, que es gobernada por un patronato.

Esto mismo se observa, por ejemplo, en el caso de los procesos de participación de las personas empleadas y voluntarias, que suelen variar sustancialmente dependiendo, entre otros aspectos, de su número, de la proporción entre unas y otras, de la trayectoria de la organización, de sus valores y del tipo de organización (figura jurídica).

### 2.3. Razones para adoptar un enfoque de RS en el Tercer Sector

En este capítulo hemos abordado una reflexión sobre los pilares en los que se sustenta la construcción de la legitimidad social de las organizaciones, resaltando el valor de la responsabilidad social en la creación y mantenimiento de dicha legitimidad.

A continuación, hemos ofrecido algunas claves que sirven de referencia para la gestión de la responsabilidad social en las organizaciones del Tercer Sector.

Acabamos este capítulo, haciendo referencia a los motivos que pueden impulsar a una organización del Tercer Sector a adoptar, o reforzar, un enfoque de responsabilidad social.

Existen algunas variables que ayudan a entender la necesidad de incorporar este enfoque en las organizaciones del Tercer Sector:

1. Es evidente que las organizaciones del Tercer Sector han cobrado una especial relevancia social en los últimos decenios y, por tanto, su incidencia y responsabilidad es mayor. Además, las organizaciones asumen un ámbito de actividad directamente relacionado con derechos básicos de las personas.

Su función social y la legitimidad que se les reconoce para llevar a cabo las tareas que desarrollan, exigen una gestión rigurosa de la responsabilidad en sus decisiones y actuaciones relacionadas con el gobierno, la gestión y la intervención.

2. Además, las organizaciones del Tercer Sector, nacen como entidades cuya misión es actuar sobre problemas y necesidades relacionadas con el reconocimiento y ejercicio efectivo de los derechos y la calidad de vida digna de las personas. Necesidades y problemas a los que ni la sociedad, ni las políticas públicas, ni los mercados económicos han dado una solución eficaz.

Es más, las organizaciones buscan actuar no sólo en la solución de los efectos del problema, sino también, en la medida de lo posible, en la transformación de las causas que lo originan, mediante estrategias de incidencia (sensibilización, denuncia, promoción de derechos...) y otras estrategias de intervención.

Así, uno de los principales activos de las organizaciones es la confianza que deposita en ellas la sociedad, al percibir que buscan el interés general y social, que tienen independencia frente a otros actores, y que desarrollan una gestión eficaz aportando soluciones concretas a necesidades y problemas evidentes.

El mantenimiento de estas claves, hasta el momento, ha propiciado que el Tercer Sector tenga un reconocimiento como un actor eficaz y legítimo, y un interlocutor significativo.

3. La mayor presencia y participación de las organizaciones en el debate de políticas públicas o en la construcción de marcos normativos, hace necesario reforzar también la gestión de su responsabilidad social, tanto a nivel interno como externo.

El crecimiento experimentado por el sector, desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo (mayor capacidad de acción e interlocución, diversificación del perfil de las personas que integran las organizaciones, incremento de recursos gestionados ...), exige que las propias organizaciones afronten las cuestiones relacionadas con la coherencia de su sistema de gobierno, gestión e intervención desde las claves a las que remite precisamente el enfoque de responsabilidad social.

4. Las organizaciones del Tercer Sector, en su empeño por mejorar la calidad y dignidad de la vida de las personas, han promovido una evolución, en general, de todas sus estrategias, con el fin de adaptarse a los nuevos retos que han de afrontar y ser más eficaces en el logro de ese objetivo.

Y deben hacerlo también en relación a los retos que, cada vez más, les plantea el ejercicio responsable de su acción (gobierno, gestión, intervención), al margen de que pueda constituir una moda y no sólo porque constituya una exigencia que la sociedad plantea a los diferentes agentes sociales (empresas, administraciones públicas, organizaciones del Tercer Sector...).

Como hemos señalado, la responsabilidad social no es un estadio de excelencia que se alcanza, es un ejercicio permanente.

Efectivamente, son muchos los retos que las organizaciones del Tercer Sector deben solventar en este nuevo paradigma de mayor responsabilidad.

Muchos de estos retos serán comunes y otros serán particulares de cada organización, asociados a su naturaleza, misión, valores, destinatarios, área de intervención, presencia geográfica, tamaño, etcétera.

Retos que plantean a las organizaciones cuestiones y dilemas relacionados con una responsabilidad social que deben ejercer colectivamente, al margen de voluntades individuales, y gestionar.

Retos, cuestiones y dilemas relacionados con:

- **El gobierno:** coherencia con la misión y valores, independencia o autonomía, participación de las personas interesadas en las decisiones, fortalecimiento de los órganos de gobierno, transparencia y rendición de cuentas respecto al gobierno, prevención y solución de conflictos de intereses, medidas contra la corrupción, gestión responsable del patrimonio, etcétera.
- **La gestión:** despliegue de la planificación estratégica, derechos fundamentales del trabajo y condiciones laborales, gestión de las personas remuneradas y el voluntariado, captación y gestión de fondos y recursos, transparencia y rendición de cuentas respecto a la gestión, auditorías y evaluaciones, etcétera.
- **La intervención:** derechos de las personas beneficiarias y calidad de los servicios, identificación, formulación, ejecución y evaluación de la intervención, relación con otros actores (públicos y privados) e incidencia, social y política, responsabilidad en la cadena de intervención y suministro, etcétera.

Vamos a dedicar, precisamente, el siguiente capítulo a profundizar en algunos aspectos fundamentales de la responsabilidad social, desde la perspectiva de las organizaciones del Tercer Sector, incidiendo en muchas de las cuestiones que se han planteado aquí.

### 3. Aspectos fundamentales de la RS en las organizaciones del Tercer Sector

Llegados a este punto, nos acercamos al momento de la aplicación, lo cual requiere aclarar *de qué es responsable* la organización y *qué estrategias debe activar para hacerse cargo* de esos aspectos que conforman los distintos núcleos de su responsabilidad social.

Este capítulo ofrece orientaciones sobre la primera cuestión y se centra, por tanto, en el *qué* de la responsabilidad social, para posteriormente, en el siguiente, abordar el *cómo*.

Su objetivo es, por tanto, presentar algunos aspectos fundamentales a tener en cuenta en el ejercicio de la responsabilidad social en las organizaciones del Tercer Sector, centrandó la atención en las organizaciones del ámbito de la acción social y la cooperación al desarrollo.

Y para hacerlo se ha considerado interesante presentar los contenidos atendiendo a las dos dimensiones o planos que es habitual diferenciar en la gestión de la responsabilidad social:

- El primero busca analizar cómo incorporar los principios y criterios de responsabilidad social hacia dentro de la organización, en su gobierno y gestión, y en la relación con las partes interesadas internas (personas socias, voluntarias, remuneradas...).
- El segundo busca analizar cómo incorporarlos hacia fuera, en la actividad de las organizaciones y en su relación con las partes interesadas externas (personas destinatarias, administraciones públicas, empresas, sociedad en general,...). E incluye la incidencia de las organizaciones en la responsabilidad social de otros actores.

En ambos planos, se ha de establecer cómo procurar el cumplimiento de las obligaciones legales y compromisos voluntarios de la organización con las partes interesadas y, de un modo especial, con sus destinatarios y destinatarias finales. Este último, como señalaremos, constituye el ámbito de responsabilidad principal de las organizaciones.

Así, en relación con el **plano interno** de la responsabilidad social abordaremos:

1. La responsabilidad social en el *gobierno* de la organización.
2. La responsabilidad social en la *gestión* de la organización y en relación con ella:
  - 2.1. La responsabilidad en el despliegue de la *planificación estratégica* (que constituye, a su vez, un aspecto en el que incide el gobierno).
  - 2.2. La responsabilidad en la *gestión de personas*, diferenciando entre el respeto y protección de los derechos laborales y el sistema de gestión de personas.
  - 2.3. La responsabilidad en la *captación y gestión de fondos y recursos* (que incluye también aspectos relativos a la relación con financiadores).

Y, en relación con el **plano externo**:

1. La responsabilidad con los *derechos de las personas destinatarias y usuarias*.
2. La responsabilidad respecto a la *relación con otros actores*, distintos a las personas destinatarias o usuarias, y, en particular, respecto a las actividades de *incidencia social y política* (que forman también parte de la intervención).

3. La responsabilidad en la *intervención* desde la identificación de necesidades hasta la evaluación (que hace referencia también, por tanto, a su gestión).
4. La responsabilidad respecto a la *cadena de intervención o suministro*.

Finalmente, consideraremos algunos aspectos relativos a la responsabilidad en el ***cumplimiento de la normativa legal y los compromisos voluntarios*** con las partes interesadas, internas y externas.

En cualquier caso, como señalábamos al principio, se trata de una división, en cierta medida artificial, realizada a efectos prácticos, para facilitar la conceptualización y el despliegue de la estrategia de responsabilidad social en las organizaciones. Y es importante entender que, aunque aquí se aborden por separado, ambos planos están íntimamente relacionados.

Sin embargo, en la práctica, si se plantea una progresiva incorporación de criterios de responsabilidad social en una organización, desde un punto de vista de gestión de riesgos y de coherencia, debería ser considerado en primer lugar el nivel interno. Así, sin lugar a dudas, se debe partir de una estrategia de actuación interna coherente.

No obstante, puede que haya organizaciones que tengan previamente desarrollada la incorporación de criterios y requisitos de responsabilidad social en sus estrategias de intervención y, sin embargo, no hayan desarrollado en igual medida la incorporación de criterios y requisitos de responsabilidad social a nivel interno.

En este caso, la lógica apunta a que se tomen medidas para hacer coherentes la estrategia de responsabilidad social de la organización en el plano externo con el plano interno, tratando de evitar así riesgos que puedan comprometer su legitimidad si existieran incoherencias significativas entre lo que propone socialmente y lo que vive internamente.

Además de las contradicciones que puedan considerarse más extremas por que la práctica interna contradiga, expresamente, lo que la organización persigue socialmente, las organizaciones que intervienen en ámbitos como la acción social o la cooperación al desarrollo deben poner especial cuidado en que su práctica interna responda a los principios de no discriminación e igualdad de oportunidades en el seno de la organización, con independencia del sexo, la edad, el origen, el grado de autonomía... Particularmente, las organizaciones del Tercer Sector de Acción Social debieran ser cada vez más diversas desde el punto de vista de las personas que las integran (sexo, edad, origen, nivel de autonomía) y ofrecer oportunidades de participación real, en todos sus niveles, a todas ellas.

Finalmente, los aspectos que más frecuentemente se tienen en cuenta en la aplicación de estrategias de responsabilidad social son los relacionados con las *personas* (empleadas, voluntarias...), los *recursos* (materiales y económicos), las *relaciones* (con las y los destinatarios o beneficiarios, la comunidad local, las administraciones públicas, los proveedores y la sociedad) y los *resultados e impactos* de la actividad.

Aunque aquí se han apuntado estos y otros aspectos considerados fundamentales, cabe contemplar muchos otros (ver Anexo II). Y, sea como sea, es cada organización, atendiendo a su función social (su misión o razón de ser), su ámbito de intervención y sus propias particularidades, quien debe definir “de qué es responsable”, tomando en consideración las obligaciones derivadas del marco normativo y los compromisos con las partes interesadas.

## 3.1. Aspectos clave de la dimensión interna de la RS

### 3.1.1. La RS en el gobierno de la entidad

Los órganos de gobierno son los que ejercen la soberanía de las organizaciones a través, entre otros aspectos, de la toma de decisiones estratégicas, la supervisión de su implantación y la evaluación de las mismas.

El gobierno de la organización tiene también un papel, ideológico y garante de los principios o valores, que resulta fundamental en la definición de las políticas y estrategias de la organización y a la hora de asegurar la coherencia con la misión y los valores, así como la autonomía de la organización.

Por otro lado, el gobierno de la organización ha de ser el responsable del diseño de su estrategia de responsabilidad social y, al mismo tiempo, la estrategia de responsabilidad social ha de contemplar, como uno de sus aspectos fundamentales, el gobierno de la organización.

La incorporación de una estrategia de responsabilidad social en una organización requiere evaluar, en primer lugar, si el sistema de gobierno (su definición y su práctica), es coherente con su identidad (misión y valores), su visión y objetivos estratégicos y los compromisos adquiridos con las partes interesadas respecto al propio sistema de gobierno.<sup>8</sup>

También será preciso identificar las relaciones entre la gestión y el gobierno, para analizar si están definidas claramente las funciones y responsabilidades de cada nivel y el grado de vinculación entre ellas.

Existe una relación estrecha entre los sistemas de gobierno y las figuras jurídicas (asociación, fundación, cooperativa de iniciativa social...) que, como hemos señalado, implican sistemas formales de participación diferentes e, incluso, grados de participación distintos de los diversos grupos que pueden integrar una organización.

Pero, sea cual sea el caso, es fundamental que los órganos de gobierno, gobiernen y orienten la gestión. Y a ese respecto, por ejemplo, es importante prestar atención a situaciones como la debilidad que pueden experimentar las juntas o asambleas en relación a liderazgos unipersonales, más frecuentes quizás en organizaciones pequeñas, o a los equipos de dirección o gestión en organizaciones que han crecido y se han complejizado.

En este sentido, es importante entender cómo conectan los procesos deliberativos del gobierno con los órganos responsables de la gestión, y por tanto cómo se implantan sus decisiones. También, es preciso entender cómo se suministra información, y se rinde cuentas, desde los órganos de gestión a los órganos de gobierno.

La transparencia está considerada en el gobierno organizativo como la piedra angular de la relación con las y los socios, patronos o miembros, ya que es la base fundamental para generar criterio sobre la adecuación de la gestión de los órganos de dirección ejecutiva.

8 Una referencia de interés en este sentido es el proceso de adecuación ética realizado por Elkarbanatuz: [http://www.3sbizkaia.org/Archivos/Documentos/Enlaces/123\\_Presentaci%C3%B3n%20Elkarbanatuz.pdf](http://www.3sbizkaia.org/Archivos/Documentos/Enlaces/123_Presentaci%C3%B3n%20Elkarbanatuz.pdf)

Si los órganos de gobierno consideran que no reciben la información adecuada (a tiempo, correcta y completa), para la toma de decisiones, su confianza en la existencia de una relación transparente se verá debilitada y, por tanto, es muy probable que también se debilite su confianza en las personas y las decisiones tomadas por la estructura ejecutiva.

A su vez, los órganos de gobierno deben adoptar el mismo principio de transparencia en su relación con las partes interesadas de la organización.

Y la transparencia no debe ser entendida sólo desde un punto de vista cuantitativo o económico-contable, centrado en la información económica-financiera. Debe abarcar también aspectos cualitativos relativos al gobierno de la organización, su estructura, sus prácticas, y los procesos de toma de decisión.

El gobierno de las organizaciones, además de adecuarse en su estructura a las leyes que le resulten de aplicación, debe tener un carácter transparente. Y, con independencia de la normativa que le afecte en materia de gobierno, debería seguir los siguientes principios.

#### **Principios de buenas prácticas de gobierno**

- Contar con un órgano de gobierno que supervise y evalúe a la dirección de la organización, y controle asuntos de la gestión, presupuestarios y relacionados con el cumplimiento de las estrategias.
- Definir la estrategia global, de acuerdo con los objetivos de la organización, y garantizar la utilización eficaz y apropiada de los recursos, la valoración de los resultados, el mantenimiento de la integridad financiera y el alineamiento con la misión y valores de la organización.
- Establecer un sistema que vele por asegurar la prevención, detección y combate de cualquier acto de soborno o corrupción por parte del personal u otras personas que trabajen para la organización o en su nombre. Para ello deberá establecer sistemas de denuncia efectivos y accesibles a cualquier parte interesada.
- Concretar procedimientos escritos relativos al nombramiento, las competencias y el periodo de actividad de los miembros del órgano de gobierno, así como para la prevención y solución de conflictos de intereses.
- Celebrar una asamblea general periódica con autoridad para nombrar y sustituir a las y los miembros del órgano de gobierno.
- Definir procedimientos para escuchar con atención las sugerencias de las partes interesadas sobre cómo poder mejorar el trabajo, e impulsar las aportaciones de personas cuyos intereses se vean directamente afectados por las actuaciones de la organización. En este sentido, se deben crear facilidades para opinar sobre los programas y políticas de la organización.

Finalmente, la organización debe asegurar el derecho de las distintas partes interesadas, en especial de las y los socios, miembros o patronos, a disponer de información completa, cuantitativa y cualitativa, evitando ocultar o distorsionar datos o hechos relevantes y garantizando una información equitativa, al margen de su posición en la organización.

Por ejemplo, algunos *códigos de gobierno* recogen la recomendación de que las y los socios, miembros o patronos reciban: a) información detallada y completa previa a la asamblea general y a las juntas y consejos; b) que la organización haga públicas con antelación las propuestas que las juntas o consejos quieren elevar a la asamblea.

Por otro lado, para asegurar el cumplimiento del deber de lealtad por parte de las y los miembros de las juntas o consejos, la organización puede tener definidas políticas, normas o procedimientos que permiten objetivar y verificar las conductas que se esperan de ellos.

Estas pueden recoger pautas de comportamiento como las siguientes:

- a) Preservar el secreto sobre datos e informaciones de la organización.
- b) No desempeñar otros puestos en organizaciones, si esto afectara a su función en la junta o consejo.
- c) Evitar los conflictos de intereses entre los miembros de la junta o consejo y la organización, o al menos informar sobre ellos.
- d) Prohibir el uso indebido de la organización o de su posición dentro de ella.
- e) Abstenerse de intervenir en deliberaciones y votaciones en las que tengan un interés particular.
- f) Informar a la organización sobre todas las reclamaciones, denuncias de cualquier índole, que les afecten y que por su importancia puedan afectar gravemente a la responsabilidad y reputación de la organización.

### 3.1.2. La RS en la gestión de la entidad

La implantación de un sistema de responsabilidad social debe estar impulsada por el gobierno de la organización y concretarse en su gestión.

Sin ánimo de exhaustividad<sup>9</sup>, los ámbitos de gestión en los que mayor incidencia tiene la responsabilidad social son tres: la planificación estratégica y operativa; la gestión del personal remunerado y el voluntariado; y la viabilidad económica de la organización mediante la captación de fondos y recursos.

Veamos con más detalle el alcance de la responsabilidad social en cada uno de estos ámbitos.

#### Responsabilidad en la planificación estratégica

La planificación constituye un ámbito de responsabilidad compartida. Así, los órganos de gobierno son quienes deben definir la estrategia global de la organización que, posteriormente, desplegarán la dirección y tanto el eje funcional (gestión) como el operativo (intervención).

Asegurar la conexión entre unos y otros, como acabamos de señalar, resulta crucial para el despliegue de la estrategia de responsabilidad social, que debe llegar a afectar decisiones y operaciones cotidianas.

---

<sup>9</sup> La gestión de los riesgos e impactos medioambientales constituye también un ámbito de responsabilidad para las organizaciones del Tercer Sector, aunque su impacto en estos aspectos pueda ser menor que el de las empresas o las administraciones públicas. Algunas organizaciones han ido incorporando este tipo de aspectos a la gestión, en relación con la gestión de instalaciones y el uso de recursos materiales: reciclaje y gestión de residuos (papel, tóner, móviles, ordenadores...) y reducción de consumos (de papel, de agua, eléctrico...).



La gestión de la responsabilidad social, en la que profundizaremos en el siguiente capítulo:

- Comienza aquí, en la definición de la estrategia de la organización, a partir de un diagnóstico del entorno y de la organización (análisis interno), que deben incorporar la perspectiva de las partes interesadas.
- Y, tal y como hemos señalado, se integra en los procedimientos habituales u ordinarios de gestión. No se trata de generar un sistema paralelo de gestión de la responsabilidad social.

Integrar los procesos de la gestión de la responsabilidad social en los procesos de gobierno y gestión es la única forma de conseguir desplegar una estrategia de gestión de la responsabilidad social viable (sostenible).

No se trata de sobrecargar a la organización con una obligación más, sino de facilitar que, a través de su sistema ordinario de gestión, establezca, ordene y cumpla sus compromisos.

*La gestión de la responsabilidad social constituye una actividad transversal en la gestión de las organizaciones y, por eso, preferimos hablar de un proceso de gestión de la responsabilidad social más que de un sistema.*

De nuestro acierto dependerá que la responsabilidad social se integre, como algo natural, en el gobierno y gestión de la organización, y en su intervención. Y no como un requisito periférico.

La responsabilidad de la organización en relación a la planificación (estratégica y operativa) es, precisamente, asegurar que sus diferentes estrategias – y también la de responsabilidad social -, guarden coherencia con su identidad (misión y valores), su posicionamiento (visión, orientaciones estratégicas) y afecte, de manera transversal, a las diferentes áreas o departamentos y a sus decisiones y operaciones cotidianas.

Así, antes de definir la estrategia de la organización (y, dentro de ella, la estrategia de responsabilidad social) es recomendable desarrollar una fase reflexiva (diagnóstica), previa a la fase propositiva o de diseño de la estrategia.

La necesidad de una reflexión previa, que parece evidente al diseñar cualquier estrategia, es aún más importante cuando se trata de diseñar la estrategia de responsabilidad social. Por ello será preciso plantearse una reflexión que tenga en cuenta tanto el plano interno de la organización (gobierno, gestión y relación con las partes interesadas internas) como su plano externo (intervención, relación con otras partes interesadas y actores).

Durante esta fase será muy importante ser riguroso pues los resultados y la información obtenida serán la base para la realización del diagnóstico y la definición de la estrategia de responsabilidad social. Por tanto, la información que nos sirva de base debe ser lo más amplia posible, contrastada y procedente de distintas fuentes, para poder confiar en los resultados sobre los que posteriormente tomaremos decisiones estratégicas.

Es conveniente que la identificación de expectativas de las partes interesadas (fase diagnóstica) y la fijación de objetivos en relación a la responsabilidad social (fase propositiva), de las que hablaremos en el capítulo siguiente, se realicen al elaborar el plan estratégico.

Pero, se realicen cuándo se realicen, deben implicar una revisión y en su caso adecuación de los objetivos y la estrategia de la organización, ya que las declaraciones de misión, visión y valores de la organización, y sus objetivos estratégicos deben integrar:

- las prioridades que se establezcan en relación a la satisfacción de las expectativas y necesidades de las partes interesadas y, por tanto, los resultados que se esperan en términos de impacto sobre sus derechos y oportunidades;
- y otros aspectos en relación al ejercicio de su responsabilidad social que la organización haya decidido priorizar.

## Responsabilidad en la gestión de personas

En general, se asume que los resultados y el éxito de las organizaciones son, en gran parte, reflejo de la calidad del trabajo de su personal remunerado y del voluntariado<sup>10</sup>, así como de la calidad de las prácticas de gestión aplicadas.

Así, además de garantizar los derechos del personal remunerado y el voluntariado, las organizaciones deberían comprometerse, voluntariamente, con el desarrollo y cuidado de las personas, particularmente en ámbitos como la acción social o la cooperación al desarrollo que requieren formación, trabajar la propia persona y desarrollar estrategias de cuidado y auto-cuidado.

Por otro lado, en las organizaciones del Tercer Sector no puede haber eficacia, ni tampoco coherencia, sin participación y trabajo en equipo.

La participación y el trabajo en equipo, además de guardar coherencia con la finalidad social de muchas organizaciones, generan conocimiento compartido (en relación a la intervención, la gestión...), valores y cultura comunes, y compromiso de las personas con los valores y las prácticas que ellas mismas contribuyen a construir.

Y el conocimiento, los valores compartidos y el compromiso sustentan la responsabilidad de cada persona en la toma de decisiones.

Además, sería conveniente definir una política de participación de las personas trabajadoras, y sus representantes, en las políticas y procesos que les afectan e interesan especialmente, tales como la formación, la comunicación interna, la evaluación del desempeño y el desarrollo de carreras profesionales,...

Y también abordar otras cuestiones como las distancias entre el salario mayor y menor, la integración de personas en situación de vulnerabilidad en las organizaciones, las políticas de igualdad de hombres y mujeres, entre otros.

---

10 Se incluye dentro del voluntariado al conjunto de personas (socias o no) que desarrollan una actividad voluntaria en la organización, tal y como esta es definida por la Ley que resulte de aplicación en cada contexto, entendiéndose que debe tratarse siempre de un compromiso adoptado libremente, gratuito y desarrollado en el marco de una organización. La base social de las organizaciones del Tercer Sector está integrada, en buena medida, por personas voluntarias (socias y colaboradoras) que son, en algunos casos, las propias personas afectadas, y su contribución resulta crucial tanto por lo que respecta al gobierno, como a la gestión y la intervención. En las organizaciones del Tercer Sector, el fortalecimiento de la base social y la dinamización de la vida asociativa constituyen aspectos fundamentales que es necesario cuidar, se integren o no dentro del concepto de “gestión de personas”.

En general, se debe procurar preservar la coherencia entre lo que la organización propone socialmente y las relaciones, laborales y de otro tipo, que se establecen en su seno.

La política de recursos humanos debería:

- estar en plena conformidad con las regulaciones laborales, internacionales y nacionales, y aplicar las buenas prácticas del sector no lucrativo en relación a los derechos de las personas contratadas y voluntarias;
- basarse en un conocimiento en profundidad de las características de las personas contratadas (con diferentes perfiles profesionales, edades, posiciones en la estructura de la organización...) y voluntarias (socias, colaboradoras...) que, evitando simplificar, permita trasladar a las políticas de la organización la diversidad de expectativas y necesidades de las personas que la conforman.

### **Respeto y protección de los derechos laborales**

Obviamente, el primer aspecto por el que se debe velar es que las políticas de la organización aseguren el respeto y protección de los derechos humanos. Y, en este caso, en relación a las personas contratadas por la organización.

Esto implica considerar tanto los aspectos que recogen los documentos de Naciones Unidas (la Declaración Universal de los Derechos Humanos, las normas sobre empresas multinacionales y derechos humanos,...), como los aspectos relacionados con los derechos socio-laborales que recogen las convenciones de la OIT.

Las políticas y procedimientos de las organizaciones deben asegurar que se cumplen los aspectos mínimos que recogen estas normas, sobre la dignidad de la persona, la no discriminación en alguna de sus formas, el no abuso físico o psíquico, la abolición del trabajo infantil y del trabajo forzado, el derecho de asociación y negociación colectiva, libertad de opinión, el derecho a la privacidad, derechos religiosos y cívicos, derecho a un contrato, la definición del horario de trabajo, condiciones del entorno de trabajo, salud y seguridad en el mismo ...

Por tanto se debe definir e implantar eficazmente políticas y procedimientos que aseguren, como mínimo, el respeto de los aspectos básicos, en relación a los derechos laborales que se presentan en el Anexo III. Y, además, es oportuno incluir acciones de mejora respecto a los compromisos voluntarios en caso de que el análisis detecte omisiones o un grado de cumplimiento que pueda considerarse insuficiente.

Así, en primer lugar, en relación a las **condiciones laborales**, la organización debe analizar si tiene en cuenta y cumple los requisitos de responsabilidad derivados de la normativa legal y los compromisos voluntarios que haya podido adoptar: salario digno, horario, seguridad y salud laboral, contratación, estabilidad en el empleo y seguridad social, desarrollo humano y capacitación, etcétera.

Se debe tener en cuenta que, en muchos ámbitos en los que intervienen las organizaciones del Tercer Sector Social y en el ámbito de la cooperación al desarrollo, es necesario continuar trabajando para garantizar unas condiciones laborales dignas.

Por otro lado, en relación a los **derechos fundamentales del trabajo**, las organizaciones en general, y las del Tercer Sector en particular deben:

- a) avanzar en el *respeto y promoción de la diversidad*, procurando actuar de forma imparcial y no discriminatoria en todas sus actividades. Y, con ese fin, deberían:
  - disponer de políticas y planes que promuevan la diversidad, la equidad y la igualdad, la imparcialidad y la no discriminación en todas sus actividades, tanto internas como externas;
  - y considerar aspectos como la incorporación de personas de distinto sexo, edad, origen..., o en situación o riesgo de exclusión, con discapacidad, etcétera, yendo más allá del cumplimiento riguroso de lo previsto en la normativa.
- b) garantizar el derecho de asociación, representación y negociación colectiva, cuyo ejercicio en el Tercer Sector plantea cuestiones particulares considerando aspectos como el pequeño tamaño de muchas organizaciones o la posibilidad de compatibilizar la condición de persona socia con la de trabajadora.

Finalmente, se ha de tener presente que:

- muchos de los aspectos relativos a los derechos laborales resultan extensibles a la relación que se establece con las personas que trabajan como voluntarias;
- y que, en ningún caso, se debe sustituir trabajo remunerado con trabajo voluntario, debiendo atender a lo que la normativa sobre voluntariado regula a este respecto.

La normativa sobre voluntariado, que entre otros aspectos establece los derechos y obligaciones del voluntariado y la organización, constituye junto a la normativa laboral y la que regula cada figura jurídica (ley de asociaciones, ley de fundaciones...), la otra gran referencia de las organizaciones a la hora de ordenar su relación con las personas que, de una u otra manera, trabajan en ella.

### Gestión de personas

Sobre esta cuestión, es preciso comenzar identificando los compromisos de la dirección con el desarrollo del personal contratado y del voluntariado, a nivel personal y en relación a su desempeño. Y conocer si existen políticas y sistemas de gestión del personal remunerado y del voluntariado, así como planes y objetivos de carácter anual.

Además es necesario que esos planes, políticas y compromisos sean conocidos por todas las personas, y estén alineados con los fines y objetivos de la organización.

Descendiendo a lo concreto, es necesario conocer si los *procesos de gestión de personas* (captación, selección, incorporación, formación, evaluación, promoción,...), voluntarias o contratadas, responden a criterios establecidos por la organización y se han formalizado, así como evaluarlos e introducir las mejoras necesarias en los mismos.

A este respecto, se debe analizar si la organización ha definido los *perfiles de los puestos* de trabajo y si se han establecido los requisitos mínimos a cumplir en cuanto a titulación, formación complementaria, experiencia, etcétera.

Es necesario considerar también cómo se lleva a cabo la *selección del personal* y tener en cuenta, entre otros aspectos, si se realiza según los perfiles establecidos, a través de un proceso público de selección que siga un sistema documentado y garantice una selección conforme a criterios de competencia profesional. Y si las condiciones de contratación son públicas, claras, conocidas y accesibles a todas las personas.

Además, conviene considerar si el personal remunerado y el voluntariado cuentan con objetivos claros en relación al cumplimiento de su trabajo y si periódicamente se evalúa su *desempeño* y los resultados de su actividad.

La organización debería establecer prácticas que posibiliten el *reconocimiento* a las personas, voluntarias y remuneradas, de su contribución a la misión, visión y objetivos de la organización, a través de un desempeño coherente con los valores de la misma.

Y habrá que analizar también la existencia de prácticas de *conciliación*, *políticas retributivas*, *sistemas de incentivos*, u otro tipo de medidas, y determinar en qué medida responden a las necesidades y expectativas de todos ellos.

Puede ser que la organización haya adoptado, de hecho, prácticas sobre conciliación de la vida laboral, personal y familiar, recompensas, vacaciones, horas extras, etcétera, que no estén documentadas. Si es así, será preciso documentarlas y tenerlas en cuenta en la definición de su estrategia de responsabilidad social.

Por otro lado, es necesario evaluar si la organización cuenta con mecanismos para identificar las necesidades formativas y si existe un plan de *formación* dirigido tanto al personal remunerado como al voluntariado.

Dicho plan debería permitirles desarrollar las capacidades necesarias para desempeñar sus funciones y responsabilidades, y abordar además, entre otros aspectos, la misión y valores de la organización, su funcionamiento general, sus políticas y planes, o el desarrollo de capacidades generales, de interés para toda la organización, como el trabajo en equipo.

Finalmente, es necesario que la organización disponga de instrumentos de *gestión del conocimiento*, con vistas a mejorar la eficacia de los diferentes equipos de trabajo y formalizar un acervo sobre la intervención, la gestión y el gobierno, con la participación de las partes interesadas.

La gestión del conocimiento permite, también, evitar que éste desaparezca con las personas cuando dejan de ocupar un puesto, sin que la organización pueda canalizar el saber hacer adquirido en su desempeño, y que esto pueda afectar a la eficacia de la organización y al cumplimiento de su misión.

## **Voluntariado**

La acción voluntaria, como expresión fundamental de la solidaridad organizada, constituye uno de los instrumentos básicos de actuación de la sociedad civil. Y las organizaciones de iniciativa social (no lucrativas) representan el cauce a través del cual esta participación solidaria de la ciudadanía se expresa y debe expresarse.

Son voluntarias las personas socias y aquellas, que no siendo socias, colaboran con la organización de forma libre y gratuita (como rasgos fundamentales de la acción voluntaria).

Por ello, las organizaciones del Tercer Sector, además de garantizar que las personas que participan en los órganos de gobierno lo hacen siempre de forma gratuita, deben promover y facilitar la participación de las personas socias y del voluntariado, en general, en la intervención y, también, en la gestión y otros aspectos de la vida interna de la organización.

El voluntariado constituye buena parte de la base social de las organizaciones del Tercer Sector que, además en muchos casos, son *organizaciones de voluntariado* (no “con voluntariado”, sino integradas mayoritariamente por voluntariado).

El hecho de que las organizaciones cuenten con una base social (personas socias, colaboradoras...) fuerte es una condición de posibilidad para el desempeño de su misión y una fuente de legitimidad social y, también, de autonomía. Además, las personas y familias afectadas se dotan también de asociaciones, u otras figuras jurídicas, para promover y defender sus derechos, ampliar sus oportunidades y ofrecerse ayuda mutua.

En este sentido, es fundamental que las organizaciones cuenten con estrategias para preservar y reforzar su base social, considerando los distintos tipos de vínculo que las personas pueden establecer con la organización (personas socias, colaboradoras estables o puntuales, etcétera) y procurando, en todos los casos, reforzarlo.

Se debe tener en cuenta que estas personas constituyen uno de los principales activos de la organización e inciden de manera directa sobre el entorno y, particularmente, sobre el entorno próximo y cotidiano de las personas destinatarias, ofreciéndoles además una experiencia única de solidaridad y gratuidad. Además, tienen expectativas respecto a la organización, se vinculan, aprenden, desarrollan actitudes y capacidades,... Y es importante responder a sus expectativas y promover estos procesos.

Es importante también que las organizaciones del Tercer Sector preserven el voluntariado. Y que, aquellas que han desarrollado la función de prestación de servicios y han crecido en personal remunerado, preserven un cierto equilibrio entre el voluntariado y el personal remunerado, entre la prestación de servicios y otras funciones o, como señalábamos, entre los órganos de gobierno y los equipos de gestión.

La incorporación de personal remunerado no conlleva que la acción voluntaria deje de tener sentido porque la acción voluntaria, que no debe orientarse hacia la “prestación de servicios”, puede desplegarse en relación con otras dimensiones de la atención y otras funciones de las organizaciones directamente vinculadas a su misión (detección de necesidades, sensibilización, denuncia, promoción de derechos, interlocución con las administraciones públicas, innovación...), más allá de la realización de tareas de soporte, auxiliares...a las que no debería nunca reducirse.

Además, resulta fundamental que las organizaciones cuenten con una política y un sistema de gestión de personas que tenga en cuenta las necesidades y expectativas expresadas por las personas voluntarias.

Por todo ello, cuando menos, se debería:

- Definir claramente qué actividades pueden ser realizadas por voluntariado en el marco de la misión de la organización (particularmente cuando la organización cuenta también con personal remunerado), y qué perfil (competencias y actitudes) se requiere para ello.
- Planificar la necesidad de voluntariado. Esto se puede materializar a través de documentos que describan los puestos y perfiles requeridos para su desempeño, así como los procesos de selección y captación del voluntariado.
- Contar con un reglamento interno u otro documento que refleje sus derechos y deberes (existe ya, de hecho, normativa autonómica y estatal al respecto).
- Establecer mecanismos de reconocimiento del voluntariado, formación, evaluación de su desempeño, etcétera (la normativa establece también condiciones en relación a aspectos como la formación, los sistemas de incentivos, etcétera).

### Responsabilidad en la captación y gestión de fondos y recursos

En relación a la captación y gestión de fondos y recursos (infraestructuras, recursos materiales y recursos económicos), las organizaciones deberían realizar al menos las tres reflexiones siguientes:

- Sobre la diversificación de las fuentes de financiación.

Su diversificación permite proyectar la actividad de la organización con un horizonte temporal mayor que si se dependiera de un único financiador, o de un número reducido, que además establecen requisitos en relación al plazo de ejecución de las actividades.

Pero supone también un mayor esfuerzo organizativo para gestionar la relación con los diversos financiadores (patrocinadores, donantes,...) y responder a las peculiaridades y requisitos de cada uno de ellos.

Por ello, la estrategia de diversificación ha de ser sólida, constante y eficiente. Constituye una inversión y una apuesta que es preciso sostener y que no suele dar resultados a corto plazo.

- Sobre la dependencia o independencia que los recursos pueden generar.

Uno de los objetivos de las organizaciones del Tercer Sector en materia de financiación ha de ser contar con un volumen suficiente de fondos propios para desarrollar su propia agenda y llevar a cabo:

- proyectos, al margen de la prestación de servicios de responsabilidad pública, y que sean de difícil financiación por no estar entre las prioridades o criterios de los financiadores, públicos o privados;
- acciones de incidencia social y política (sensibilización, denuncia, promoción de derechos), contando con la independencia necesaria para no estar sometida a presiones que comprometan su viabilidad económica.

Además, hay que tener en cuenta, que el voluntariado, cuya acción se caracteriza por la libertad y la gratuidad, posibilita precisamente que las organizaciones ganen en autonomía.

- Sobre la coherencia o incoherencia con la misión, visión y valores de la organización que los recursos captados pueden generar.

La necesidad de recursos no debe forzar a la organización a realizar tareas que no están alineadas con su identidad y sus referencias ideológicas.

Todo el proceso de movilización de recursos ha de tener como objetivo último el cumplimiento de la misión y visión de la organización, de acuerdo a sus valores. Y, por ello, todas las actividades que se lleven a cabo para generar o movilizar recursos deben ser coherentes con estos referentes.

Es importante que la organización establezca directrices sobre cómo actuar ante el dilema de prestar servicios, de responsabilidad pública o privada, o desarrollar otras intervenciones que le provean de más recursos pero que le aparten de la consecución de su misión.

La colaboración con otros agentes, públicos o privados, en la prestación de servicios puede incrementar los recursos disponibles pero no debería llevarse a efecto, únicamente, con esta finalidad, si no está alineada con la misión de la organización o compromete, de manera significativa, otros aspectos de la misma (distintos a la prestación de servicios).

El riesgo latente en este dilema es que, en el medio o largo plazo, una parte importante de sus actividades no estén directamente relacionadas con su misión, pero sean necesarias para mantener la estructura que se ha generado.

Esta situación puede llegar a afectar, gravemente, a la confianza de sus partes interesadas y transformar el impacto de la organización sobre los derechos y las oportunidades de sus destinatarias y destinatarios últimos.

Es, por tanto, muy importante realizar un análisis de las fuentes de financiación desde esta triple perspectiva, de forma que permita identificar riesgos y oportunidades.

El análisis debe permitir, además, detectar áreas de mejora y realizar una planificación de actividades de acuerdo a los objetivos esperados: nivel de recursos disponibles, grado de diversificación en cuanto a su origen, condicionados a una finalidad o de uso libre, etcétera.

Otra cuestión relacionada con la captación de recursos es la necesidad de establecer criterios de responsabilidad social en los acuerdos con donantes o financiadores privados.

Así, si la organización desea desarrollar este tipo de acuerdos, debería:

- establecer unos criterios mínimos - acordes con su misión, su visión, sus valores y su estrategia de responsabilidad social - y un procedimiento o mecanismo para que las relaciones de colaboración con empresas u otros financiadores privados respeten los valores de la organización así como los principios de independencia, transparencia y eficacia (en relación al cumplimiento de la misión);



- analizar el nivel de riesgo/oportunidad, en relación a la responsabilidad social, asociado a esta relación con el potencial aliado/donante privado, tomar una decisión y gestionarla.

Con independencia de lo anterior, los requisitos incluidos en el sistema evaluación de relaciones con financiadores institucionales deberían cubrir lo establecido en la normativa internacional de derechos humanos (ONU, OIT, OCDE, UE...).

Otro aspecto importante respecto a los donantes o financiadores es la información a suministrar a las distintas partes interesadas que aportan recursos económicos o materiales, y su derecho a saber sobre el destino, uso y resultado de los mismos.

En este sentido, la organización debe respetar su derecho a:

- ser informados sobre las causas para las que se recaudan los fondos y sobre la utilización de su contribución;
- borrar sus nombres de listas de correo si así lo solicitan;
- mantener su anonimato, excepto en aquellos casos en los que el volumen de su donación pueda comprometer la independencia de la organización.

Cuando las aportaciones son institucionales (públicas o privadas), no personales, se debe garantizar la transparencia sobre ellas. Así mismo se dará publicidad, en el caso que la donación sea personal pero de un volumen muy relevante y significativa respecto del total de los recursos de la organización, pues puede afectar al principio de independencia.

Algunas aportaciones pueden ser realizadas en forma de bienes o servicios. Con el mismo fin de conservar la eficacia e independencia, se deben documentar y publicar detalles sobre todas las aportaciones institucionales y en especie importantes, indicando claramente los métodos de estimación y revisión contable aplicados, y garantizar que dichas aportaciones contribuyen al cumplimiento de su misión como organización.

Desde el punto de vista de los derechos de las y los donantes, a la hora de recaudar fondos, se deberían describir claramente las actividades y necesidades para las que se solicitan, y las políticas y prácticas deberían garantizar que las aportaciones (los donativos) sirven de apoyo a la misión de la organización.

Por otro lado:

- cuando se entreguen donativos para un fin específico, se deben establecer sistemas que aseguren que se cumplirán los deseos del donante;
- y si se hiciera un llamamiento al público en general para conseguir donativos para una causa específica, la organización debería contar con un plan de gestión de déficits o excesos, dándolo a conocer en la propia campaña de captación.

## 3.2. Aspectos clave de la dimensión externa de la RS

En la actualidad, todas las organizaciones e instituciones, con independencia incluso de su sector de actividad, deben esforzarse por adaptarse a un entorno, cada vez más cambiante y exigente, que requiere realizar adecuaciones constantes en las organizaciones y en su actividad para responder a la evolución de las necesidades y expectativas de sus partes interesadas y construir, constantemente, la confianza y legitimidad social.

Las organizaciones del Tercer Sector y los ámbitos de la acción social o la cooperación al desarrollo no constituyen, ni mucho menos, una excepción.

Considérese, por ejemplo, la diversificación del perfil de las personas destinatarias de los servicios sociales - desde el punto de vista de la edad, el sexo, el origen...- y el impacto que la atención a las necesidades de promoción de la autonomía y atención a la dependencia, está teniendo en la diversificación de las expectativas de las personas usuarias y en la relación que establecen con las y los profesionales.

Además, en cierta medida, el escenario en el que se desenvuelven las organizaciones del Tercer Sector, a diferencia de lo que pudiera parecer (gratuidad de buena parte de los servicios para las personas usuarias, significatividad de la financiación pública), es de una gran complejidad.

Téngase en cuenta que, en el ámbito de la acción social, las organizaciones desarrollan muy distinto tipo de funciones (prestación de servicios, incidencia...), cuentan con una gran diversidad de actores a nivel interno (personal remunerado y voluntario, de distinto tipo) y externo (destinatarios/as finales, comunidades en las que están insertas y desarrollan su labor, administraciones públicas...), inciden sobre problemas o necesidades sociales de gran complejidad y en cuyo origen cabe encontrar diversos factores interrelacionados (multicausalidad), etcétera.

Y en el caso de las organizaciones del Tercer Sector que trabajan en el ámbito de la cooperación al desarrollo, a esta complejidad que sus contrapartes y/o ellas directamente abordan sobre el terreno, hay que añadir la complejidad derivada del trabajo en colaboración con contrapartes, en realidades y culturas diferentes, aquí y allí...

Esta complejidad se traslada también, lógicamente, al despliegue de una estrategia de responsabilidad social, teniendo en cuenta aspectos como el tipo e intensidad de sus impactos sobre derechos y oportunidades o la complejidad de las relaciones con y entre las partes interesadas, así como los posibles conflictos de intereses entre las mismas.

Como se ha señalado, en este apartado analizamos cuatro aspectos fundamentales relacionados con la dimensión externa de la responsabilidad social de las organizaciones:

- La responsabilidad con los derechos de las personas beneficiarias.
- La responsabilidad en la relación con otros actores y en la incidencia, social y política.
- La responsabilidad en la identificación, formulación, ejecución y evaluación de la intervención.
- La responsabilidad en la cadena de intervención y suministro.

## Responsabilidad con los derechos de las personas beneficiarias

El principal aspecto del que las organizaciones son responsables es del impacto de sus decisiones y actuaciones sobre los derechos y oportunidades de las partes interesadas y, particularmente de sus destinatarios y destinatarias finales que, en el caso de las organizaciones que trabajan en el ámbito de la acción social y la cooperación al desarrollo, son las personas, familias y comunidades en situación de exclusión o vulnerabilidad.

Este enfoque de responsabilidad social coloca a la persona en el centro de la organización, lo cual implica que ésta trabaja para la búsqueda de resultados relevantes para el proyecto de vida de cada persona, contando con su participación y consentimiento.

Toda actividad, proceso, esfuerzo o recurso empleado por la organización han de añadir valor a la calidad de vida y el ejercicio real de los derechos de cada persona destinataria de la misión de la organización, así como a la satisfacción de sus necesidades, sin discriminación por razón alguna.

Por ello, la organización tendría que definir sus compromisos en relación a:

- Los resultados y el impacto que cabe esperar de su actividad, en términos de calidad de vida, oportunidades y ejercicio efectivo de los derechos de las y los destinatarios finales.
- La ejecución deseable de los procesos (de gobierno, de gestión e intervención).
- Las características que han de reunir los servicios que presta, u otras actividades, concretando, entre otros aspectos: a) los requisitos (materiales, funcionales y de personal) para la prestación del servicio o la realización de la actividad; b) el trato que el personal remunerado y, en su caso, el voluntariado deben dispensar a las y los usuarios; c) y otros requisitos de responsabilidad asociados a los servicios o actividades y que representan derechos de las personas usuarias (personalización de la atención, integralidad y continuo de atención a lo largo de la vida, cuando sea preciso, autodeterminación, etcétera).

Y evaluar si los servicios y otras actividades de la organización se orientan realmente a las y los destinatarios finales y, en su caso, realizar las correcciones oportunas.

Además, debería definir y comunicar los *derechos que reconoce a las y los destinatarios finales*, y que se compromete a proteger y, en su caso, promover. Este reconocimiento de derechos puede derivarse de la misión o valores de la organización, de un compromiso concreto con esa parte interesada o de un requisito legal.

Y, más allá de establecer un catálogo de derechos y deberes de las personas usuarias, implica repensar la intervención (sus objetivos, los medios...) desde un enfoque centrado en facilitar el ejercicio efectivo de los derechos de las personas, tanto por lo que respecta a la atención ofrecida desde la organización como por lo que respecta al acceso a otros derechos (empleo, vivienda, participación social...).

Este enfoque tiene consecuencias respecto a la intervención, su planificación o la relación con las personas usuarias y el trabajo en red con otros sistemas de atención, entre otros aspectos.<sup>11</sup>

---

11 A este respecto, resulta de gran interés consultar la experiencia de Gautena en relación a su plan de adecuación ética: [http://www.3sbizkaia.org/Archivos/Documentos/Enlaces/120\\_Presentaci%C3%B3n%20Gautena.pdf](http://www.3sbizkaia.org/Archivos/Documentos/Enlaces/120_Presentaci%C3%B3n%20Gautena.pdf)

Finalmente, en relación a los derechos de las personas beneficiarias, las organizaciones deben promover y facilitar *la participación de las personas usuarias y de las y los destinatarios finales*, en todo lo que les afecta y, en especial en la identificación de sus necesidades y en la definición de los requisitos de los servicios o proyectos dirigidos a ellos.

A este respecto, además, se debería realizar un esfuerzo para llegar a aquellas personas que siendo destinatarias de la actividad de la organización, de hecho, no se acercan a ella.

## Responsabilidad en la relación con otros actores y en la incidencia social y política

Como señalábamos en la presentación, la responsabilidad social ha desbordado el ámbito de las empresas y se concibe, cada vez más, como una herramienta para generar cambios sociales, o al menos como una palanca para orientar o reorientar el papel e impacto de los distintos sectores (público, privado y privado social o no lucrativo) y resolver o mitigar, así, algunos de los problemas de la sociedad y la economía globalizada.

Las organizaciones del Tercer Sector que trabajan en los ámbitos de la acción social o la cooperación al desarrollo, en el desempeño de su responsabilidad, deben considerar la relación que establecen con otros actores (administraciones públicas, empresas, sociedad en general...) y orientar su acción, en lo posible, hacia:

- la generación de oportunidades y la promoción del reconocimiento y el ejercicio real de los derechos de las destinatarias últimas de su acción;
- y la transformación social, de las causas que generan los problemas y necesidades sociales a los que tratan de ofrecer respuestas.

En definitiva, la responsabilidad social de las organizaciones, implica buscar soluciones a los problemas o necesidades sociales (efectos), sin dejar de apuntar hacia las causas que los originan y que no pueden modificar sin que otros actores sociales ejerzan la suya.

Y ello exige, por tanto, tratar de “incidir” sobre las actitudes y/o el comportamiento de otros actores y, para ello, investigar, denunciar, visibilizar, sensibilizar, proponer, colaborar en iniciativas y proyectos,...

Y tanto en el plano local como a nivel nacional o internacional. En este sentido, es muy importante que las organizaciones del Tercer Sector Social no descuiden las relaciones con la comunidad de la que surgen que, con el tiempo, se van transformando y pueden llegar a plantear dificultades, por ejemplo, de integración de las personas destinatarias en la comunidad o en relación a la propia ubicación de los centros, entre otras.

Por eso, las organizaciones del Tercer Sector Social o de las que trabajan en el ámbito de la cooperación al desarrollo, además de la atención directa a sus destinatarios y destinatarias finales, desempeñan otras funciones de incidencia social y política que, habitualmente, se desempeñan mejor desde la colaboración y el trabajo en red.

En este campo de la incidencia se puede trabajar desde la investigación y denuncia de comportamientos que afectan a derechos de personas, pasando por la transformación de leyes o políticas públicas, la realización de campañas de presión a actores privados o públicos, la sensibilización

de terceras personas como inversoras, consumidoras, ciudadanas, que pueden, a su vez, incidir en otros actores, etcétera.



Todos estos instrumentos pueden ser empleados por una misma organización, incluso compaginándolos con alianzas con empresas e instituciones públicas, siempre que se gestionen adecuadamente los criterios de responsabilidad social y los riesgos asociados a los principios de independencia y coherencia de la organización.

Es muy importante, a este respecto, que estas acciones de incidencia, se vean acompañadas por prácticas organizativas coherentes en el plano interno, so pena de poner en peligro las acciones y la propia legitimidad de la organización.

En este sentido, se debe tener en cuenta, que un perfil bajo en este tipo intervenciones no exime de caer en una incoherencia respecto a los valores con los que la organización se identifica y la realidad de una gestión débil de su responsabilidad social.

La comunicación externa debe ser coherente con la práctica de las organizaciones y debe obedecer, también, a criterios de responsabilidad social.

Así, por ejemplo, las acciones de sensibilización no deben buscar resultados a corto plazo, en términos de captación de recursos o presencia e imagen social de la organización u otros, si refuerzan actitudes en la población contrarias a su misión (por ejemplo, utilizando determinadas imágenes o mensajes que contribuyan a reforzar visiones centradas en los efectos de los problemas, compromisos puntuales, etcétera).

Una última cuestión relevante respecto a la relación de las organizaciones del Tercer Sector con otros actores y su impacto sobre los derechos y oportunidades de sus destinatarios y destinatarias finales, es la importancia de que, en su acción, las organizaciones contribuyan a *consolidar la responsabilidad pública* y, por supuesto, no la debiliten.

Las organizaciones del Tercer Sector que trabajan en el ámbito de la cooperación al desarrollo y las que trabajan en el ámbito de la acción social han contribuido y contribuyen de hecho a afianzar los sistemas de responsabilidad pública, particularmente aquellos orientados al bienestar.

Y lo hacen, entre otros aspectos, a través de:

- la sensibilización, la denuncia y la promoción de derechos, buscando su reconocimiento como tales en la legislación;
- la detección de necesidades, la puesta en marcha de proyectos de carácter piloto para darles respuesta y, posteriormente, de servicios que, finalmente, son reconocidos como servicios de responsabilidad pública y en cuya provisión participan.

De hecho, en nuestro contexto próximo, las organizaciones del Tercer Sector Social están cada vez más presentes y activas en los procesos de elaboración de normas (leyes, decretos...) y en el seguimiento de su aplicación, en la definición y evaluación de las políticas sociales, y en la construcción y consolidación de sistemas, de responsabilidad pública, que buscan la garantía de los derechos sociales de las personas, así como la mejora de su dignidad y calidad de vida.

Por otro lado, al margen del papel activo que deben asumir las organizaciones del Tercer Sector en la promoción de su propia responsabilidad social y la de otros actores, hay que subrayar que el papel de los Estados y las distintas administraciones públicas es clave si se quiere promover, diseñar e implantar un esquema eficaz para la gestión adecuada de la responsabilidad de los distintos agentes económicos y sociales.

Esto es evidente si se considera la responsabilidad social como un *bien público* necesario para las sociedades, al afectar al ejercicio de derechos, y, por tanto, como un bien por cuya adecuada gestión deben velar las administraciones públicas.

Las administraciones son sin duda el agente dinamizador que condiciona con mayor eficacia a los distintos agentes económicos y sociales en la implantación de políticas y prácticas socialmente responsables que sean acordes con los valores universalmente aceptados.

De hecho, es llamativo observar el distinto grado de avance en la gestión de diferentes aspectos de la responsabilidad social, según hayan sido tratados o no en las políticas públicas y se hayan establecido marcos regulatorios que las concreten. Ejemplos claros son los relativos a calidad, derechos del consumidor, medioambiente, derechos laborales, derechos y obligaciones fiscales, información y transparencia, entre otros.

Pero, de nada sirven los compromisos, las estrategias y las políticas públicas, si éstos no son desplegados de forma eficaz a través de la arquitectura social.

Difícilmente se podrá luchar por el desarrollo sostenible, la igualdad de hombres y mujeres, la cohesión social, el respeto a los derechos humanos o el respeto al medioambiente, si en el campo

laboral y de las relaciones económicas, comerciales y de inversión (pública y privada), no priman criterios fundamentados en estos conceptos a la hora de tomar las decisiones y plantear objetivos.

Las declaraciones y compromisos sobre retos sociales se quedan en nada si los actores de la sociedad no los asimilan como propios. Obviamente, las instituciones públicas tienen la autoridad y responsabilidad de definir las políticas públicas que dinamicen e incentiven la incorporación de dichos criterios en el resto de actores del mercado y la sociedad. Y de predicar con el ejemplo.

### Responsabilidad en la identificación, formulación, ejecución y evaluación de la intervención

Uno de los ámbitos más relevantes en relación a la gestión de la responsabilidad social de una organización es el de las operaciones que pone en marcha, a través de proyectos, servicios (estandarizados) y otras actividades como las acciones de incidencia, ya que son las que generan gran parte de sus impactos, tanto positivos como negativos.

Por ello, es preciso considerar los diferentes aspectos relacionados con la responsabilidad social en los procesos operativos asociados a la intervención: identificación de las necesidades, formulación o diseño de las actividades, ejecución, justificación y evaluación.

Así, desde la identificación de necesidades, se debería realizar un análisis de los aspectos de responsabilidad social más relevantes y los riesgos asociados a estos, con el fin de gestionarlos adecuadamente durante todo el proceso de intervención, tanto en el caso de los proyectos como de los servicios u otras actividades de la organización.

En definitiva, se debe establecer (a través de un plan u otros instrumentos) cómo se va a desplegar la estrategia de responsabilidad social en cada una de las actividades u operaciones “principales” de la organización (en las que quedan incluidas todas las demás), prestando atención a la aplicación de los compromisos y requisitos de responsabilidad social en las diferentes fases del proceso de intervención.

Además, las operaciones o actividades tienen la característica fundamental de gestionarse en el terreno, lo cual permite medir los resultados e impactos, casi cuando se producen.

Es importante, por tanto, introducir criterios de responsabilidad social en los procesos operativos, así como herramientas que permitan medir tanto resultados como impactos y establecer, en su caso, mecanismos de corrección.

Obviamente, una de las debilidades mayores de los sistemas de gestión de la responsabilidad social es no conseguir desplegar en las operaciones o actividades de la organización los compromisos asumidos. Cuando esto ocurre, en la mayoría de los casos se debe a que no se han establecido acciones para que dichas políticas se desarrollen en los procesos operativos o de negocio, por lo cual la gestión diaria no las contempla.

Como ya hemos señalado, las políticas y estrategias deben ser desplegadas con planes y procedimientos, integrándolos o incluyéndolos en otros existentes. Si no, probablemente no se contemplarán en los procesos de decisión relacionados con el día a día de las operaciones.

Finalmente, hay que tener en cuenta que las organizaciones suelen tener distintas líneas de actividad y que la forma de desarrollarlas puede variar dependiendo de aspectos como el ámbito geográfico y/o sectorial en el que se desarrollan, las necesidades de las y los destinatarios, los requisitos normativos, la estrategia de la organización, etcétera.

No obstante, como se ha señalado ya, esta necesaria adaptación a las distintas realidades no debe relativizar el cumplimiento de los valores y principios establecidos por la estrategia de responsabilidad social de la organización. No sería admisible justificar la no aplicación de políticas y procedimientos sobre la protección de derechos universales aduciendo la existencia de un entorno hostil o de una cultura distinta. Este relativismo ético es a veces la causa de comportamientos abiertamente irresponsables, o incluso de escándalos sobre violaciones de derechos.

### Responsabilidad en la cadena de valor (intervención y suministro)

Al externalizar parte de las fases o procesos que conforman la **cadena de intervención**, las organizaciones aprovechan oportunidades y asumen riesgos tanto en calidad, costes, plazos, como en relación a los resultados e impactos de la actividad, ya que un problema en alguna fase del proceso de intervención es probable que tarde o temprano afecte a los objetivos y estrategia de la organización.

Por eso, es importante gestionar adecuadamente la relación con colaboradores, siendo un caso especial el de las contrapartes, en los proyectos de cooperación al desarrollo.

Toda organización que externaliza parte de los procesos de intervención tiene la obligación de supervisar las operaciones con el fin, entre otros, de asegurar que estas se gestionan de una forma diligente en relación a los aspectos de la responsabilidad social.

En el caso de las alianzas y colaboraciones, particularmente cuando la relación se plantea a largo plazo, no basta con coordinarse para optimizar los procesos de relación y garantizar una ejecución adecuada de las actividades (en términos de calidad, coste, plazos, resultados e impactos esperados) estableciendo mecanismos conjuntos de diseño de los procesos, información y comunicación, seguimiento, control o evaluación, eficaces y adecuados a los objetivos de las intervenciones.

Será necesario, además, analizar si la misión y las políticas y estrategias de ambas organizaciones resultan coherentes y determinar cómo las estrategias de una pueden afectar a la otra y, en último término, a las partes interesadas de ambas.

Por ejemplo, en el ámbito de la cooperación al desarrollo, será necesario analizar cómo pueden afectar las estrategias (de captación de recursos, gestión de operaciones, relación con otros actores...) de una ONGD a sus contrapartes, y viceversa, y a las partes interesadas de ambas, con especial atención a las y los destinatarios finales.

A este respecto, lógicamente, el análisis puede servir como punto de partida para plantear mejoras en las estrategias de responsabilidad social de ambas partes, con planes de acción que incluyan compromisos concretos y contribuyan a evitar riesgos y generar mayores y/o mejores resultados, incrementando la complementariedad, coherencia y confluencia de la misión y las estrategias de ambas organizaciones.



Por otro lado, la cadena de intervención puede ser muy extensa – podríamos, por ejemplo, considerar también a las y los empleados y proveedores de nuestros colaboradores o contrapartes – y es necesario establecer algún tipo de límite.

Esta es una de las dudas fundamentales que surgen en muchas organizaciones internacionales. ¿Cómo gestiono la responsabilidad social en mi cadena de intervención? ¿Hasta qué nivel de la cadena de intervención debo gestionar o supervisar la responsabilidad social?

Como es obvio no existe una respuesta universal a cada una de estas cuestiones. Depende del tipo de organización, contraparte, intervención, contexto, destinatario final,..., así como de los riesgos sobre aspectos de responsabilidad social que se hayan identificado y la relevancia de los mismos respecto a los derechos y oportunidades de las personas.

En cualquier caso, parece evidente que las políticas de la organización deben buscar el largo plazo, con una aproximación de “ganar-ganar”, buscando influir positivamente en las políticas de sus colaboradores y ser influidos, de igual modo, por ellas.

Para ello, por ejemplo, en relación a las contrapartes, podemos: establecer sistemas de comunicación sobre los retos en relación a la responsabilidad social; establecer procesos de relación con sus partes interesadas y destinatarios finales; alinear políticas de formación y gestión de la intervención; o definir sistemas de evaluación y seguimiento que incentiven la mejora, así como acciones correctivas.

En el ámbito de la acción social, la consolidación de la responsabilidad pública respecto a servicios que venían prestando las organizaciones del tercer sector como los servicios sociales implica un cambio en las relaciones entre las administraciones públicas y las organizaciones que prestan los servicios de su responsabilidad.

En este sentido, se debería consolidar un enfoque de *colaboración o gestión mixta*, en el que las administraciones regulan y controlan los servicios, además de financiarlos, y las organizaciones participan también en estas funciones asociadas a la provisión de servicios: regulación, control, evaluación, definición de estándares de calidad, etcétera. Las organizaciones del Tercer Sector no son meras prestadoras de los servicios y las administraciones públicas tampoco meras financiadoras de los mismos.

En estos supuestos en los que las organizaciones y las administraciones públicas colaboran en la prestación de servicios de responsabilidad pública, la relación entre las organizaciones y las administraciones públicas debiera enfocarse, quizás, como una relación de colaboración, vinculada a la “cadena de intervención” y que implique, entre otros aspectos, establecer, conjuntamente, compromisos en relación a los derechos y oportunidades de las y los destinatarios finales, y otras partes interesadas.

Finalmente, desde el punto de vista de la **cadena de suministro**, las organizaciones del Tercer Sector tampoco son una excepción a la hora de comprar o subcontratar algunas actividades.

En estos casos, la gestión de los diferentes aspectos de la responsabilidad social por parte de los proveedores puede influir de forma relevante en los resultados e impactos finales de la organización. Y resulta igualmente necesario influir sobre su acción y el desempeño de su responsabilidad social a través de la política de compras.

Las organizaciones deben, por tanto, incluir criterios de responsabilidad social en los procesos de compra y relación con proveedores, proporcionales al nivel de riesgo e impacto de los mismos, o de los productos y servicios que se adquieren.

### 3.3. Responsabilidad en el cumplimiento de la normativa legal y los compromisos voluntarios

Las organizaciones del Tercer Sector, como personas jurídicas que operan en un determinado ámbito desarrollando diversos tipos de actividades, están sujetas al cumplimiento de normas legales relativas a su forma jurídica, los derechos de las personas que, de uno u otro modo, se ven afectadas por su actividad, la gestión de la organización, la prestación de servicios y la realización de otras actividades, etcétera.

En relación a estas y otras cuestiones existen también estándares, códigos, declaraciones...que las organizaciones pueden adoptar voluntariamente para cumplir mejor su misión y visión, o desplegar sus valores. Y que, una vez adoptados, constituyen compromisos corporativos que deberían considerarse como requisitos del entorno de obligado cumplimiento.

Además, puede existir normativa que, sin ser de aplicación directa a la gestión de la organización o a sus servicios y proyectos, las organizaciones deben tener en cuenta para cumplir con sus fines. Por ejemplo, una organización de atención a la infancia deberá conocer las normas, convenios internacionales, reglamentos, declaraciones y tratados relacionados con los derechos de la infancia.

Las organizaciones pueden, y en ocasiones, deben adoptar compromisos con las partes interesadas derivados de normas, estándares, códigos o declaraciones, que es necesario identificar y conocer a la hora de gestionar su responsabilidad social.

Es muy importante que las organizaciones identifiquen y conozcan estos requerimientos, o requisitos de responsabilidad, que pueden afectar tanto al gobierno como a la gestión o la intervención de la organización.

Y que dispongan de información actualizada, al menos de aquellos que son de obligado cumplimiento, y la trasladen, en tiempo y forma, a aquellas personas y equipos o departamentos de la organización responsables de su aplicación.

En este sentido, debe quedar absolutamente claro que están establecidas las responsabilidades entre los miembros del equipo para asegurar que esta información:

- se identifica y actualiza;
- se encuentra organizada y disponible para quien la pueda precisar;
- se traslada a las personas responsables de su aplicación, que deben garantizar, a su vez, que la información necesaria se comunica a las restantes personas afectadas.

En definitiva, lo que está en juego es garantizar el cumplimiento de las obligaciones legales y los compromisos voluntarios de la organización.

Una estrategia que puede ayudar en este cometido es la realización de un *mapa de compromisos*, legales y voluntarios, en el que queden reflejados los principales requisitos de responsabilidad, legales y voluntarios, relacionados con el gobierno, la gestión y la intervención de la organización.

El mapa de compromisos es una herramienta fundamental para conocer los requisitos a cumplir y, así, tomar medidas para asegurar la cobertura de dichas exigencias legales y compromisos voluntarios de la organización.

Si no, se podrían presentar incoherencias por incumplir requisitos, legales o voluntarios, básicos, a la vez que se dedican recursos a satisfacer otros requisitos no prioritarios desde un punto de vista de los fines y compromisos de la organización.

El mapa no debe buscar el detalle sino ofrecer una visión clara de los requisitos más relevantes. Y puede estructurarse atendiendo a diversos criterios: los distintos entornos geográficos en los que la organización lleve a cabo su actividad, sus diferentes líneas de intervención, las y los destinatarios o partes interesadas, etcétera. O a una combinación de todos o algunos de ellos, adoptando una forma matricial.

#### 4. Bases y pasos para la gestión de la RS en las organizaciones del Tercer Sector

Llegamos al final. Y como señalábamos, en este capítulo nos proponemos responder al *cómo*, ofreciendo orientaciones prácticas para desplegar una estrategia de responsabilidad social en las organizaciones del Tercer Sector.

Comenzamos planteando el “*ciclo de relación con las partes interesadas*”, de manera que éstas participen activamente en las distintas fases del proceso de gestión de la responsabilidad social.

En segundo lugar, presentamos el *proceso de gestión de la responsabilidad social*.

- Comenzamos por caracterizarlo como *un ciclo de mejora continua, integrado en el sistema de gestión* de la organización (y en sus decisiones y actuaciones cotidianas).
- Establecemos después *dos condiciones previas*, a modo de punto de partida: el compromiso de los órganos de gobierno en la definición e impulso de la estrategia de responsabilidad social de la organización y la definición de la estructura necesaria para su implantación.
- Proponemos después una hoja de ruta para su implantación que contempla *seis pasos* o etapas coherentes con el ciclo de mejora continua y dentro de las cuales se ha de integrar también el “*ciclo de relación con las partes interesadas*”: identificar, analizar, diagnosticar, planificar, actuar, evaluar... y volver a empezar.

En relación con la evaluación, incluimos también algunas consideraciones prácticas sobre los procedimientos de verificación y, concretamente, sobre la realización de auditorías y evaluaciones.

Y respecto a la comunicación sobre la estrategia de responsabilidad social, su despliegue y resultados, hacemos lo propio respecto a la rendición de cuentas.

- Para terminar, incluimos algunas orientaciones relativas a la *documentación* a generar y gestionar para desplegar la estrategia de responsabilidad social.

## 4.1. La relación con las partes interesadas como un aspecto transversal a todo el proceso de gestión de la RS

La relación con las partes interesadas, que se integra dentro del proceso de gestión de la responsabilidad social que expondremos a continuación, constituye un ciclo de mejora continua, que permite asociar la actividad de la organización a compromisos y obligaciones con las partes interesadas y evaluar su cumplimiento, para introducir, en función de la evaluación, las correcciones oportunas.

Si uno de los pilares en los que se sustenta la responsabilidad social de una organización es su orientación a las necesidades y expectativas de las partes interesadas, necesariamente habrá que establecer procedimientos de relación continua con ellas que permitan conocer realmente sus percepciones.

Con ello, se trata de poder predecir o proyectar sus expectativas e influir preventivamente, tanto en los impactos causados sobre sus derechos y oportunidades, como en la percepción de los mismos.

Desde la visión de la responsabilidad social, toda actividad, proceso o recurso empleados por la organización han de añadir valor, directa o indirectamente, a las partes interesadas, con especial atención a las personas beneficiarias (usuarias o destinatarias) finales de su misión.

Y, con tal fin, es preciso activar al máximo la participación de las y los destinatarios finales, y de todas las partes interesadas, impulsando los mecanismos de relación, observación, evaluación... y escucha activa necesarios.

De esta manera, la relación con las distintas partes interesadas es la clave de gran parte del éxito en la definición y el despliegue una estrategia de responsabilidad social.

Y lo primero que se requiere es dejar claro que esta idea de orientarse hacia fuera de la organización, hacia las necesidades y expectativas de las distintas partes interesadas, con especial atención a las y los destinatarios finales, debe condicionar el resto de políticas y estrategias de la organización, más allá de constituir una mera declaración.

A nivel operativo, debe existir primero una fase para identificar las distintas partes interesadas, sus necesidades (manifiestas) y sus expectativas (implícitas) respecto a los resultados e impactos de la organización. Después se deben analizar, clasificar y priorizar las diferentes necesidades y expectativas, buscando un equilibrio que permita construir una estrategia adecuada de responsabilidad social. A partir de ahí, se desplegará esa estrategia y, posteriormente, se evaluará, tomando en consideración nuevamente la opinión de las partes interesadas e introduciendo las correcciones oportunas en la misma.

Hay que tener en cuenta que no se trata sólo de obtener información más precisa y reaccionar en consecuencia, sino de entender la lógica de sus necesidades y expectativas para poder predecirlas o proyectarlas, y tratar de influir en los resultados e impactos relacionados con las mismas y, en cualquier caso, tenerlas en cuenta en la comunicación con las partes interesadas.

Finalmente, el proceso de relación (su intensidad, prioridad...) variará según la importancia y significatividad que otorguemos a las partes interesadas. A este respecto, hay que tener en cuenta que en una organización del Tercer Sector – y en el sector público, diríamos – las y los destinatarios finales deberían tener una relevancia significativa, aunque no serán los únicos, pues las personas socias, empleadas, voluntarias, donantes..., también tendrán definido su correspondiente nivel de significatividad.

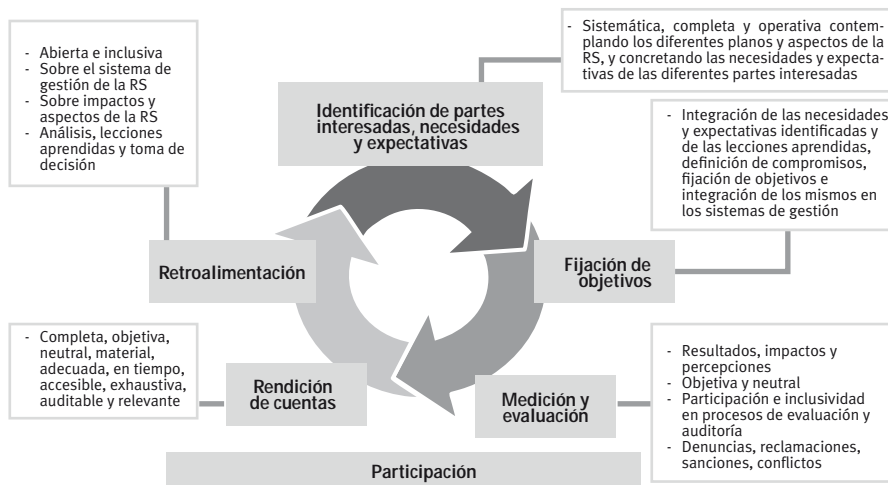
Es evidente, también, que los procedimientos de relación con las partes interesadas internas no serán los mismos que con las externas. Ni, dentro de las internas, existirán los mismos procedimientos con las personas socias y con las no que no lo sean, o, en el caso de las externas, con las administraciones públicas, las comunidades locales, las organizaciones contrapartes, las y los destinatarios finales o las y los donantes.

Los procedimientos deberán buscar adaptarse a las características de cada una de las partes interesadas y a los aspectos de la responsabilidad social que más se relacionan con ellas así como, en su caso, a las diferentes realidades geográficas y culturales en las que opera la organización.

Se trata de adaptar el proceso al entorno y al interlocutor, de forma que consigamos la mayor profundidad y eficacia en la relación.

A continuación se presentan las distintas fases que se suelen tener en cuenta para gestionar la relación con las partes interesadas y su participación en el proceso de gestión de la responsabilidad social.

### Ciclo de relación con las partes interesadas



**Identificación de necesidades y expectativas:** se trata de identificar las partes interesadas y sus necesidades y expectativas, a través de instrumentos que permitan conocerlas, periódica y sistemáticamente, tales como procesos inclusivos de diálogo, encuestas de satisfacción, encuestas de clima laboral, evaluación de proveedores, etcétera.

Estos instrumentos deben permitir a las diferentes partes interesadas expresarse de forma abierta, manifestar sus expectativas y necesidades, y dialogar sobre las actividades y decisiones de la organización que les afectan.

La identificación de necesidades y expectativas debe ser **sistemática, completa y operativa, contemplando los diferentes planos y aspectos de la responsabilidad social, y concretando las necesidades y expectativas de las diferentes partes interesadas.**

**Fijación de Objetivos:** tras el análisis, se priorizarán algunas expectativas y necesidades, en función del impacto que pueda derivarse de su satisfacción, la viabilidad de las acciones necesarias para satisfacerlas, los recursos precisos, etcétera.

Y, en relación a las expectativas y necesidades seleccionadas para un período determinado, se definirán los compromisos de la organización, concretando su contenido.

Estos compromisos éticos, junto a las obligaciones legales, constituirán requisitos de responsabilidad social de la organización en relación a los cuales, posteriormente, se fijarán objetivos e indicadores para medir, analizar y evaluar los resultados.

Así, al establecer los objetivos <sup>12</sup>, en relación a las distintas partes interesadas, debemos basarnos en requisitos o estándares públicos y/o en compromisos con las partes interesadas derivados del diálogo y los procesos de participación, integrando también las lecciones aprendidas en la relación con las mismas.

**Medición y Evaluación:** se trata de determinar cómo se va a realizar la medición, y evaluación posterior, de los resultados e impactos de las acciones de acuerdo a los objetivos fijados, estableciendo los indicadores y el método para su verificación. Y, posteriormente, verificar (medir) los resultados y evaluar, tomando en consideración también las percepciones de las partes interesadas sobre los resultados e impactos.

En este sentido, se debe procurar que la evaluación sea lo más objetiva y neutral posible, y que contemple su participación, así como, en su caso, la realización de evaluaciones o auditorías externas. Y se deben tener en cuenta también otros aspectos como las denuncias, reclamaciones, conflictos o sanciones que pueden permitir la identificación de discrepancias entre las necesidades y expectativas, por un lado, las obligaciones y compromisos, por otro, y los resultados e impactos, por otro.

**Rendición de cuentas:** tras la evaluación se informará a cada parte interesada sobre las necesidades y expectativas priorizadas, los objetivos fijados, las acciones propuestas y realizadas, y los resultados obtenidos en relación a los compromisos adquiridos.

---

12 En relación a estos compromisos y objetivos, se planificarán las acciones necesarias para tratar de alcanzarlos.

Además de identificar los contenidos de la información, es clave comunicarlos de la manera más adecuada y eficaz, para favorecer el acceso a la información de cada una de las partes interesadas.

La rendición de cuentas debe ser relevante, completa y exhaustiva, objetiva y neutral, material y concreta, adecuada (en forma y tiempo), accesible y auditable.

**Retroalimentación:** se trata de recoger las aportaciones de las diferentes partes interesadas sobre el proceso de gestión de la responsabilidad social, incluida la rendición de cuentas (sus contenidos, el formato elegido, la accesibilidad de la información...) de forma que sirvan para su evaluación y mejora. Sus opiniones se tomarán como insumo al iniciar el siguiente ciclo, con la nueva identificación de necesidades y expectativas.

En este momento, se trata también de revisar, con su participación, la política y estrategia de responsabilidad social de la organización (orientaciones, criterios, compromisos...). Y establecer la sistemática para tener en cuenta estas aportaciones en las decisiones futuras de la organización, iniciando de nuevo el proceso.

## ORIENTACIONES PRÁCTICAS

- Es necesario que la organización establezca un método o procedimiento para realizar cada una de las operaciones descritas. El proceso se ha descrito de manera lineal y conviene, de hecho, realizar el proceso completo, periódicamente, pero lógicamente es posible, y conveniente, detectar necesidades y expectativas de las partes interesadas y realizar ajustes en cualquier momento, así como rendir cuentas cuando se solicite.
- Se debe maximizar la participación de las partes interesadas en las diferentes fases del proceso. Todo ello le conferirá a la relación con las partes interesadas una mayor legitimidad, ya que la organización no sólo se orienta a satisfacer sus necesidades y expectativas sino que las hace partícipes de todo el proceso.
- En la actualidad, las estrategias de relación con las partes interesadas que predominan son participativas y buscan la conciliación de las necesidades y expectativas de las distintas partes basándose en enfoques “ganar-ganar”, en los que el mayor reto es la búsqueda del equilibrio más adecuado entre los distintos intereses y expectativas. Este equilibrio debe permitir el fortalecimiento de la estrategia de responsabilidad social con el fin de conseguir los objetivos de la organización.

Para ello, es muy importante reforzar la comunicación con las partes interesadas y su carácter bidireccional, de manera que la organización pueda, por una parte, conocer sus perspectivas, visiones, opiniones, expectativas y prioridades y, por otra, hacer llegar con claridad sus mensajes a cada una de las partes interesadas.

- Un abordaje que está demostrando ser muy fructífero es promover la colaboración de las distintas partes interesadas, que puede permitir, incluso, identificar objetivos que satisfagan las necesidades y expectativas de más de una de ellas. Hay incluso experiencias de colaboración de las distintas partes interesadas en las actividades de análisis y evaluación, e incluso en la definición de procesos y procedimientos, que han demostrado aumentar la eficacia y eficiencia de la organización, disminuyendo sus riesgos e incrementando sus oportunidades.

- La realización de un *mapa de relaciones* de la organización con las partes interesadas puede ser una iniciativa útil para visualizar las principales relaciones, actuales y deseables, establecer prioridades, identificar relaciones prioritarias y, al mismo tiempo, débiles, y planificar acciones que fomenten las relaciones priorizadas y su eficacia.

Sea como sea, las relaciones con las partes interesadas no se deben improvisar, sino que se deben orientar, definiendo objetivos concretos para cada una de ellas. También es conveniente, para generar confianza en las partes interesadas, la transparencia sobre los objetivos que la organización persigue con cada una de ellas y la compatibilidad de esta relación con las que la organización establece con otras partes interesadas.

## 4.2. El proceso de gestión de la RS

En definitiva, se trata de gestionar la responsabilidad social desde un enfoque: a) que orienta la organización a las partes interesadas; b) y busca un equilibrio entre sus diferentes intereses y expectativas, desde un enfoque “ganar-ganar”, que le permita alcanzar mejores resultados, en relación a su misión, y un mayor impacto en los derechos y oportunidades de sus destinatarios y destinatarias finales; c) transversal (integrando la estrategia de responsabilidad social en el sistema ordinario de gestión); d) basado en la mejora continua.

### 4.2.1. Características del proceso: transversalidad y mejora continua

#### *Integración en el sistema de gestión de la organización (transversalidad)*

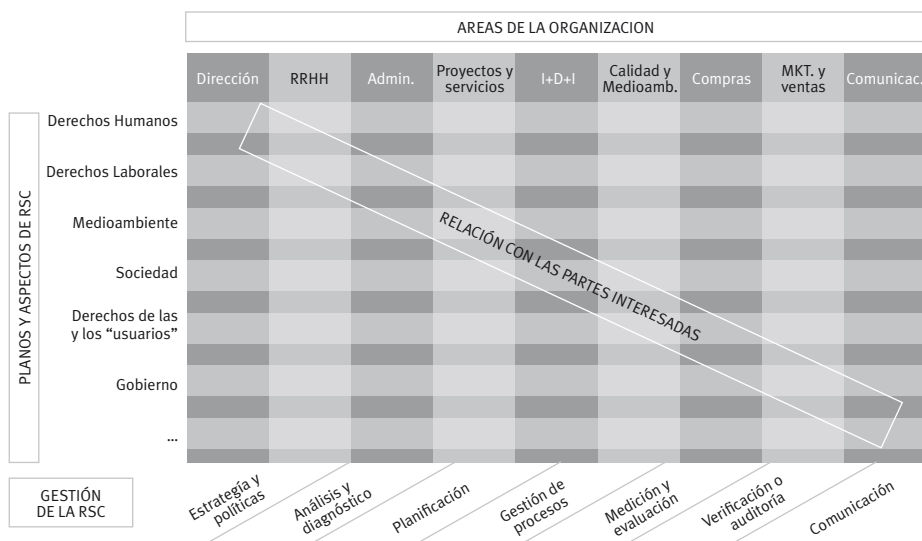
Como hemos señalado, es necesario integrar los objetivos y actuaciones en materia de responsabilidad social en los de las diversas áreas de la organización (operativas y funcionales) y en los procedimientos ya existentes (de gobierno, gestión de personas, administración, etcétera), para no sobrecargar a la organización y, sobre todo, para garantizar que la responsabilidad social se traslada a sus decisiones y actuaciones cotidianas.

A tal efecto, la organización deberá revisar los distintos procedimientos, operativos o de intervención, de gestión y gobierno, con el fin de introducir criterios, requisitos e indicadores relacionados con los dos planos (interno y externo) y los diferentes aspectos de la responsabilidad social: el gobierno, la gestión de personas (personal remunerado, voluntario...), la captación de recursos, los derechos de las personas usuarias, etcétera.

Y determinar qué personas o equipos, ya existentes, son responsables de su implantación, seguimiento y evaluación en cada área de la organización: áreas operativas (proyectos y servicios) y funcionales (dirección, gestión de personas, administración, compras, etcétera).



## Visión integral de la RSC



Atendiendo al gráfico, se trata de:

- Considerar los diferentes **planos y aspectos** de la responsabilidad social de la organización, tomando como referencia para su definición los diferentes aspectos que se han presentado en el capítulo 3, en el que se realiza una propuesta adaptada al Tercer Sector, o el anexo II, más centrado en el ámbito empresarial pero que puede trasladarse, realizando las oportunas adaptaciones, a las organizaciones del Tercer Sector.

Son estos aspectos los que presenta el gráfico anterior (filas), considerando el anexo II.

- Realizar el **proceso de gestión de la responsabilidad social** (columnas: abajo), cuyos principales hitos son:
  - a) definir la estrategia y la política de responsabilidad social, así como otras políticas de la organización relacionadas con la misma;
  - b) realizar un análisis, interno y externo, prestando especial atención a los riesgos e impactos de la organización, contemplando desde este momento la participación de las partes interesadas;
  - c) establecer los objetivos en materia de responsabilidad social y concretar indicadores;
  - d) implantar la estrategia, incorporándola en los diferentes procesos de la organización (gestión por procesos);
  - e) medir, evaluar, verificar, comunicar e introducir las acciones correctoras oportunas.

- Este proceso debe realizarse con la **participación, a lo largo del mismo, de las diferentes áreas de la organización** (columnas: arriba) y **de las partes interesadas**.

Y, como, se puede observar, tanto el proceso de gestión de la responsabilidad social como el de relación con las partes interesadas constituyen un ciclo de mejora continua.

### *Gestión de la responsabilidad social, como un proceso de mejora continua*

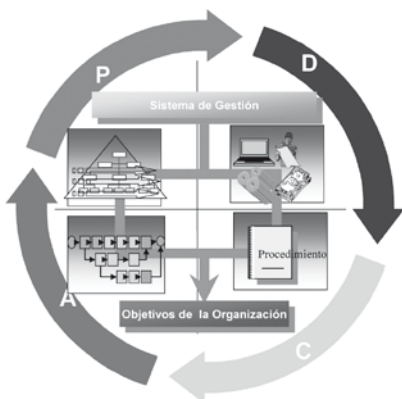
El proceso de gestión de la responsabilidad social, además de integrarse en los procedimientos ordinarios de la organización, debe integrarse también en su ciclo de mejora continua (PDCA), aplicándolo al ámbito de la responsabilidad social.

Además, como hemos señalado, la organización debe disponer de un procedimiento de relación con las distintas partes interesadas, que describa cómo identificarlas, relacionarse con ellas y acordar compromisos. Y, a partir de ahí, planificar su implantación, implantarlos, verificarlos, auditarlos o evaluarlos (en base a indicadores), e informar a las partes interesadas acerca de su cumplimiento.

Enseguida, al presentar la hoja de ruta, vamos a profundizar en cada una de estas fases y procedimientos. Baste ahora señalar que estos procedimientos pueden estar definidos de muy diversas maneras, adecuándose a cada área de la organización, o a cada operación, así como al objetivo que quieren cubrir. Pero, dentro de la libertad de formato, conviene que: se formalicen, sean accesibles, eficaces para el uso para el que han sido definidos, y comprensibles y adecuados para las personas a las que van destinados.

Se trata de procedimientos (identificación, planificación, medición, evaluación...) que ya hemos abordado desde la perspectiva de la relación con las partes interesadas, de modo que, ahora, al presentar las fases del proceso de gestión de la responsabilidad social, señalaremos su conexión las fases del proceso de relación con las partes interesadas.

*El ciclo de mejora continua o PDCA (Plan, Do, Check, Adjust).*



- **Planificar (Plan):** se fijan las metas u objetivos, así como las acciones para alcanzarlos.
- **Hacer (Do):** se asegura la ejecución según lo planeado y se proporciona formación para llevarla a cabo.
- **Medir (Check):** se mide, durante y al final de los procesos, detectando los problemas y analizando las causas y efectos, a través de indicadores.
- **Evaluar (Adjust):** se comparan los objetivos con los resultados obtenidos, se analizan las causas de los aciertos y las discrepancias, se identifican mejoras para evitar la repetición y se alimenta el sistema con las lecciones aprendidas.

- La implantación de un sistema de mejora continua requiere disponer de indicadores que permitan orientar la acción, medir, durante y al final del proceso, y comparar los objetivos con los resultados e impactos, analizando las causas de los aciertos y las discrepancias e identificando, en su caso, áreas de mejora.
- A la hora de implantar una estrategia de responsabilidad social, se deberían identificar los procedimientos de medición, evaluación y mejora ya existentes y analizar si es posible integrar en los mismos indicadores relacionados con los compromisos y objetivos definidos, que permitan medir y evaluar los resultados, e introducir acciones de mejora.
- Las acciones de mejora deben estar fundamentadas en la evaluación continua de la ejecución de los procesos y de los resultados e impactos de las actividades, en relación a los diferentes aspectos de la responsabilidad social de la organización.

#### **4.2.2. Punto de partida: compromiso de los órganos de gobierno y estructuración de la estrategia de responsabilidad social.**

La política y la estrategia de responsabilidad social deben ser debatidas y aprobadas por los órganos de gobierno que deben comprometerse, clara y decididamente, en su aplicación.

Los órganos de gobierno deben liderar la implantación de la estrategia de responsabilidad social y, a este respecto, tienen una doble función en el proceso de integración y despliegue de la misma en la organización:

- Por un lado, son sus garantes, desde esa visión integral a la que hemos hecho referencia en repetidas ocasiones, y deben dotarle de coherencia y legitimidad.
- Por otro lado, son sus facilitadores, y deben garantizar que se dan todas las condiciones para su implantación y, en este sentido, se debe tener en cuenta que el despliegue de la estrategia de responsabilidad social requiere de una conexión adecuada entre el gobierno y la gestión de la organización.

De hecho, tal y como hemos señalado, la política y estrategia de responsabilidad deberían integrarse en el plan estratégico de la organización. En particular, es importante asegurar, por tanto, que el plan estratégico tiene en cuenta todos los compromisos de la organización con las partes interesadas y que se fijan prioridades en relación a los mismos.

#### **ORIENTACIONES PRÁCTICAS**

- Los órganos de gobierno participarán en las diversas fases del proceso de gestión de la responsabilidad social y, particularmente, en la planificación y la evaluación.
- Los órganos de gobierno deben definir, por escrito, la política (enfoque, orientaciones, criterios...) de responsabilidad social.

Y, en relación a la estrategia de responsabilidad social, deben participar, al menos en la definición de sus contenidos (compromisos y obligaciones con las partes interesadas o requisitos

de responsabilidad social) y de las líneas generales de su despliegue: cómo se va a integrar en el sistema ordinario de gestión de la organización y quiénes serán las y los responsables de su desarrollo, entre otros aspectos relativos a la organización y estructuración de la estrategia.

Se trata así de asegurar la coherencia, integralidad y transversalidad de la estrategia.

- Respecto la definición de los compromisos de la organización con las partes interesadas, los órganos de gobierno deberían debatir y aprobar, al menos, la definición de aquellos que tengan que ver con las y los destinatarios finales y otras partes interesadas especialmente significativas para el despliegue de la misión de la organización.

En relación con estos compromisos, los órganos de gobierno también podrían participar, más adelante, en la determinación de otros aspectos como los objetivos e indicadores a emplear para la medición, análisis y evaluación de los resultados e impactos de la organización relacionados con los mismos.

- Posteriormente, los órganos de gobierno deberán participar en el seguimiento, evaluación y actualización de la estrategia de responsabilidad social de la organización, así como en la comunicación sobre el despliegue de la estrategia y sus resultados, y en la rendición de cuentas a las partes interesadas.
- Por último, para asegurar el despliegue de la estrategia, es preciso analizar si están definidas claramente las distintas funciones y responsabilidades asociadas al gobierno y la gestión, y el grado de vinculación entre ellas, de modo que se garantice la ejecución de las directrices del gobierno de la organización, también respecto al despliegue de la estrategia de responsabilidad social.

A este respecto, los órganos de gobierno junto con los de dirección deberán establecer ahora los términos generales de despliegue de la estrategia de responsabilidad en la organización: su integración en el sistema ordinario de gestión, la necesidad de una persona o equipo responsable de su despliegue, etcétera.

Estos aspectos se concretarán en mayor medida, posteriormente, una vez definidos los compromisos y obligaciones de la organización con las partes interesadas, en relación a los diferentes aspectos de su responsabilidad social, y los objetivos relacionados con los mismos.

### ***Organización y estructuración de la estrategia de RS***

Desplegar la estrategia de responsabilidad social requiere identificar las funciones a desarrollar y definir las responsabilidades en relación a las mismas así como los canales de autoridad y relaciones dentro de la organización para asegurar la eficacia y eficiencia en la gestión de la estrategia.

Para ello, es importante definir:

- la persona responsable del despliegue de la estrategia en la organización así como, en su caso, el equipo, o equipos, que se considere oportuno generar para apoyar sus despliegue (además de los equipos de las diferentes áreas, funcionales y operativas, de la organización);

- las funciones y responsabilidades en materia de responsabilidad social de los diferentes puestos implicados, revisando si es preciso los perfiles de los puestos de trabajo, el manual de organización y funciones, u otros documentos de similar naturaleza de los que la organización pueda disponer.

En relación con la definición de la estructura necesaria para desplegar la estrategia de responsabilidad social, se debe precisar también a quién corresponde intervenir en su despliegue y tomar las decisiones respecto al mismo. Y es importante que esta definición de autoridad y responsabilidades sea pública, con el objeto de que todas las personas de la organización y las partes interesadas sepan a quién pueden o deben acudir.

Respecto a la constitución de equipos de trabajo, es frecuente que se definan comités o grupos para cubrir funciones relacionadas con la responsabilidad social que pueden tener características distintas (ser más o menos operativos...), según sus objetivos, los perfiles de las personas que los integran, etcétera.

Es habitual la creación de *comités internos de trabajo*, normalmente inter-funcionales, que dependiendo de las funciones, recursos y autoridad que se les asignen pueden ser realmente operativos. Y también existen *comités de partes interesadas*, concebidos como herramienta de relación y participación, para buscar líneas de cooperación y recoger sus percepciones.

En este segundo caso, es particularmente importante definir claramente las funciones, normas de funcionamiento, responsabilidades y objetivos del comité. Además, es necesario establecer una representatividad adecuada y equilibrada de las partes interesadas, atendiendo a su significatividad para el despliegue de la misión de la organización.

Por otro lado, la oferta de participación debe interesar a las partes interesadas, y esto normalmente se dará cuando haya confianza en que este comité será capaz de mejorar los resultados e impactos de la organización que ellos perciben.

Además, para que este tipo de comités sean eficaces es necesario que las capacidades de las partes interesadas se adecuen a sus objetivos y requerimientos. Y, también, integrar en un mismo equipo o dinámica de trabajo a las diferentes partes interesadas que, en el caso de la acción social o la cooperación al desarrollo, suelen tener realidades, contextos, perspectivas, capacidades... muy diversas.

Finalmente, respecto a la designación de una persona responsable, ésta debe contar con autoridad e independencia suficiente, para:

- velar por el cumplimiento de la política de la responsabilidad social, prestando atención a la adecuación de la acción de la organización a los criterios y objetivos definidos;
- realizar un seguimiento de la implantación de la estrategia de responsabilidad social, recabando la coordinación y colaboraciones necesarias para asegurar su integración en el sistema ordinario de gestión y su funcionamiento.

Para garantizar la independencia y autoridad suficiente de esta función, es necesario que quien la asuma se encuentre dentro los niveles de dirección ejecutiva o alta dirección.

El hecho de compatibilizar esta función con otras no tiene por qué ser un problema, excepto cuando esto condicione su autoridad o independencia, o haga que prevalezcan otros criterios sobre los relacionados con la gestión de la responsabilidad social.

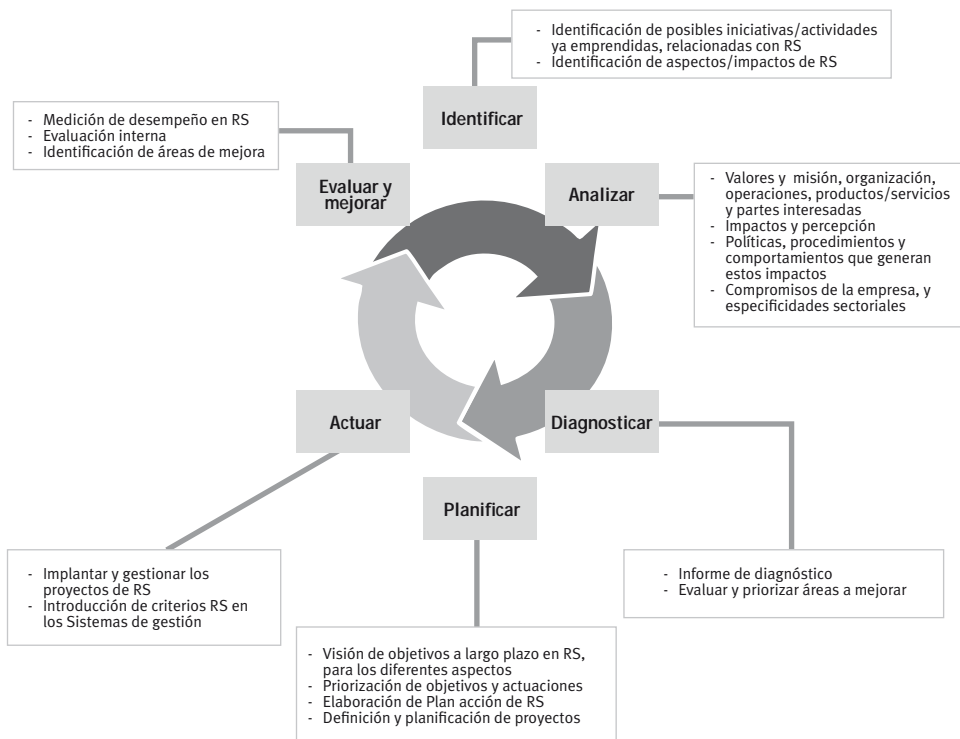
### 4.2.3. Una hoja de ruta para el despliegue de la estrategia de RS en seis pasos

A continuación, presentamos una hoja de ruta que pretende orientar sobre el modo de definir la política y la estrategia de responsabilidad social de la organización y conducir su proceso de despliegue, atendiendo a lo señalado hasta ahora.

Esta hoja de ruta, coherente con el ciclo PDCA, consta de seis pasos, que describimos ahora, incluyendo también algunas orientaciones prácticas respecto a cada uno de ellos.

Como hemos dicho, en cada paso señalamos también con qué paso del “ciclo de relación con las partes interesadas” guarda relación.

### Metodología de implantación de un proceso de gestión de RS



## 1º PASO. Identificar

A la hora de definir el alcance de la responsabilidad social de la organización, se puede comenzar:

- realizando una primera identificación de los aspectos de la responsabilidad social que, a priori, parece importante considerar, tanto el plano interno como externo, y los impactos relacionados con los mismos;
- identificando las posibles iniciativas o actividades ya emprendidas por la organización (carta de derechos de las personas beneficiarias, planes de igualdad, conciliación, formación, etcétera) y que pueden formar parte de su estrategia de responsabilidad social, aunque esta se defina por primera vez;

La identificación de estos aspectos debe guardar coherencia con la primera definición que se haya realizado de la estrategia y política de responsabilidad social que, en cualquier caso, se irá matizando y concretando, también, a lo largo de todo este proceso.

## 2º PASO. Analizar

A partir de aquí se tratará de describir para después considerar:

- La misión y valores de la organización, con los que la estrategia de responsabilidad social deberá resultar coherente.
- Las partes interesadas de la organización.
- Las actividades de la organización (proyectos y servicios) y sus productos.
- La organización (su estructura) y sus procesos u operaciones relacionadas con el gobierno, la gestión y la intervención.

Una vez realizada esta descripción, el siguiente paso es realizar un análisis de:

- las obligaciones legales de la organización y los compromisos éticos que ya ha contraído con sus partes interesadas, atendiendo a las especificidades sectoriales (su función social o razón de ser, su ámbito de intervención y sus particularidades propias), y con la pretensión de actualizar los compromisos y asegurarse de que se tienen en cuenta todas las obligaciones;
- los resultados, riesgos e impactos, positivos y negativos, derivados de las decisiones y actuaciones de la organización sobre los derechos y oportunidades de las partes interesadas, constatando también su percepción (ver “ciclo de relación con las partes interesadas: identificación de necesidades y expectativas”);
- las políticas, procedimientos y comportamientos de la organización que generan los resultados e impactos positivos y aquellas que pueden implicar un riesgo y generar impactos negativos (análisis interno).

El *análisis externo* debe permitir actualizar las obligaciones y compromisos de la organización con las partes interesadas, tomando en consideración la evaluación previa de sus resultados e impactos y la percepción de las partes interesadas respecto a los mismos.

El *análisis interno* debe permitir:

- a) Identificar aquellos aspectos que es preciso gestionar, en el plano interno, en relación a los diferentes aspectos de la responsabilidad social, y algunos riesgos que se pueden plantear respecto a los mismos, aunque aún no se hayan manifestado o no sean considerados tales por la organización.

Así, por ejemplo, representará un riesgo adoptar compromisos con las partes interesadas, externas, si la organización no está viviendo internamente lo que persigue o propone socialmente: una organización de acción social y que no cumple los requisitos en materia de integración de personas con discapacidad, una organización que promueve el comercio justo y no incorpora criterios éticos en la relación con sus propios proveedores, etcétera.

La comparación con otras organizaciones del mismo ámbito, sector... puede posibilitar identificar tanto riesgos como buenas prácticas que faciliten el camino.

- b) Adecuar la estrategia y el proceso de gestión de la responsabilidad social a las particularidades de cada organización (tamaño, forma de gobierno, estructura organizativa, etcétera).

El conocimiento en profundidad de la organización nos permitirá definir un proceso de gestión de la responsabilidad social adecuado a la organización y eficiente, sobre la base de los sistemas de decisión y gestión ya existentes, introduciendo las adaptaciones precisas.

El análisis interno de la organización, que resulta imprescindible para establecer cualquiera de sus estrategias, también lo es para establecer su estrategia de responsabilidad social.

Y es que para implantar cualquier estrategia en la organización es importante comprender los procesos de decisión, comunicación, interna y externa, medición, evaluación, análisis y, otra vez, decisión en los que se basan su sistema de gobierno y gestión.

La herramienta más básica para entender la estructura de una organización, y un primer elemento de apoyo para su análisis, es el organigrama. Existen distintos tipos: institucional, funcional, jerarquizado, matricial, por planetas...; tantos como teorías de gestión y organización o usos se les quiera dar. Y lo importante es entender todos los que existan en la organización, si existieran varios, la relación y diferencia entre ellos, así como la razón de su existencia. Aunque, de todos ellos, nos fijaremos especialmente en los que evidencien de una forma más clara la sistemática de toma de decisiones y los flujos de información.

La elaboración de un mapa que determine las funciones y responsabilidades de cada quien y las líneas de autoridad, sobre la base del organigrama inicial, nos mostrará la lógica que sigue la organización para definir sus políticas y desarrollar sus estrategias.



Respecto al ciclo de relación con las partes interesadas forma parte de este paso, la identificación de las partes interesadas y de sus necesidades y expectativas.

### 3° PASO. Diagnosticar

En este momento, se trata de elaborar un informe diagnóstico que, a partir del análisis anterior, evalúe y priorice las áreas de mejora, en relación con los diferentes aspectos de la responsabilidad social.

Respecto al ciclo de relación con las partes interesadas forma parte de este paso, la priorización de sus necesidades y expectativas.

### 4° PASO. Planificar

A partir de las áreas de mejora priorizadas será necesario definir, por vez primera, o actualizar la estrategia de responsabilidad social de la organización, estableciendo:

- los objetivos estratégicos (visión u objetivos a largo plazo en relación a los distintos planos y aspectos de la responsabilidad social), en coherencia con la misión, visión y valores de la organización;
- el alcance de la responsabilidad social de la organización, es decir, las obligaciones y compromisos contraídos con las partes interesadas y, por tanto, los requisitos relacionados con la responsabilidad social que afectarán a las distintas áreas (gobierno, gestión de personas, recursos, derechos de las personas beneficiarias, etcétera) para dar cumplimiento a dichas obligaciones y compromisos.

Una vez definidos los compromisos y obligaciones con las partes interesadas, en relación a los diferentes aspectos de la responsabilidad social de la organización, y establecidas las prioridades respecto a los mismos, es el momento ahora de concretar objetivos en relación con cada uno de los aspectos priorizados, las acciones y recursos para alcanzar los resultados e impactos deseados, y establecer indicadores que permitan valorar su consecución.

Con todos estos elementos - objetivos en relación a los compromisos priorizados, indicadores, acciones, recursos, plazos... - cabe elaborar un *Plan de Acción de Responsabilidad*, identificando algunos proyectos clave a llevar a cabo e indicando las áreas o equipos de la organización responsables de la ejecución de cada proyecto o acción y los procedimientos a los que estos proyectos o acciones afectan.

Respecto al “ciclo de relación con las partes interesadas”, forma parte de este paso la “fijación de objetivos”.

Profundizamos a continuación en algunos aspectos relativos a la definición de objetivos e indicadores, por un lado, así como de acciones y recursos, por otro.

## Definición de objetivos e indicadores

Una vez seleccionados y priorizados los compromisos con las partes interesadas, se deben establecer los objetivos -generales, específicos y operativos- en los que se concreta la política y estrategia de responsabilidad social en un horizonte temporal que habrá que determinar, en general, y para cada objetivo en particular.

Además, la organización debe establecer los indicadores que permitan realizar el seguimiento y gestión de la evolución de esos objetivos, así como su evaluación final.

Dichos indicadores deben basarse en información relevante sobre los aspectos a medir en cada caso. Es decir, sobre aquellos que permiten determinar de manera concreta y objetiva la consecución del objetivo y el grado en el que éste se ha alcanzado.

Los indicadores deben permitir medir el grado de consecución del objetivo al que hacen referencia. La organización deberá contar con un procedimiento para recabar y consolidar la información relativa a los mismos.

Respecto al contenido de los indicadores y el número de indicadores a definir, no debemos olvidar que la información más relevante es la que hace referencia a los resultados e impactos, en relación a los diferentes aspectos de la responsabilidad social de la organización que queremos gestionar, con especial atención a los derechos y oportunidades de las partes interesadas.

Respecto a las fuentes de información, es importante que sean, sobre todo, quienes intervienen sobre el terreno y las propias partes interesadas.

El conjunto de indicadores definidos conformarán un “*cuadro de mando*” para la gestión de la responsabilidad social que debería estar integrado en el sistema de control general de la gestión de la organización evitando diseñar sistemas paralelos.

## Definición de acciones y recursos

En relación con los diferentes objetivos planteados, deberán definirse también las acciones y recursos necesarios para su consecución.

De nada serviría definir una estrategia de responsabilidad social, si no va acompañada de una asignación de recursos (humanos, materiales y económicos) coherente con los objetivos y plazos de la misma.

Es importante identificar los recursos necesarios para cada acción, considerando el contenido y duración de las mismas, y cuantificarlos. No se trata por ejemplo, de establecer una partida genérica o realizar una asignación vaga de las responsabilidades en la ejecución de las acciones.

## 5º PASO. Actuar

Una vez definido el curso de acción a seguir, con un plan formalizado o no, se trata ahora de implantar y gestionar las acciones y proyectos previstos, introduciendo los criterios de responsabilidad social en las decisiones y actuaciones cotidianas de la organización.

En esta fase cobran protagonismo las y los responsables de ejecución de las acciones, de las distintas áreas o equipos implicados, pero, como hemos señalado, la dirección y el gobierno de la organización – y las comisiones que se hayan podido generar a tal efecto -deben realizar un seguimiento del despliegue de la estrategia de responsabilidad social.

## **6º PASO. Medir, evaluar... y vuelta a empezar**

Las acciones de medición y evaluación deben ser continuas, durante el proceso de implantación de las acciones o proyectos, y al finalizar el mismo.

### **Medición**

Entendemos por medición cualquier tipo de actividad de verificación o contraste que permita evaluar el grado de cumplimiento de un requisito, o la evaluación de algún aspecto relevante de la responsabilidad social.

Para que una estrategia de gestión de la responsabilidad social pueda ser eficaz debe estar orientada a la toma de decisiones. Por ello, al diseñar la estrategia, será necesario definir sobre qué información se basará la toma de decisiones y tratar de que dicha información sea el resultado de mediciones o tomas de datos lo más objetivas posibles.

Las mediciones deberán relacionarse con los aspectos priorizados (compromisos) y en relación a ellos deberemos buscar medir tanto los resultados de nuestra actuación como los impactos, positivos y negativos, que estos producen en los derechos y oportunidades de las partes interesadas y la percepción que éstas tienen de los mismos.

Por otro lado, la eficacia de cualquier procedimiento de medición se fundamenta en la calidad de la información obtenida y la confianza en la fuente de la información. Y, en ese sentido, como hemos señalado, deberemos tratar de hacer partícipes de las actividades de medición a las partes interesadas, al menos registrando su percepción sobre los resultados y los impactos derivados de los mismos.

Es evidente que la participación de algunas partes interesadas en los procesos de medición puede generar más confianza en los procesos de medición y sus resultados, y constituir una cierta garantía de independencia y objetividad. Con ese mismo fin, la organización debe identificar y describir los procedimientos de obtención de datos sobre su actuación y resultados, en relación con los objetivos e indicadores establecidos, que deberán ser precisos y verificables, minimizando el grado de incertidumbre de la medida.

### **Análisis de datos y evaluación**

Como hemos señalado, las mediciones tendrán sentido siempre y cuando se integren en los procesos de toma de decisión de la organización. Y, por ello, el siguiente paso es el análisis de los datos, para extraer de ellos las conclusiones y aprendizajes pertinentes.

La organización debe analizar periódicamente la información obtenida mediante el procedimiento de medición en relación a los indicadores, así como de otras fuentes como: a) auditorías, internas

o externas, y evaluaciones; b) información proporcionada por las partes interesadas e indicadores de satisfacción de las mismas; c) reclamaciones, litigios, conflictos y sanciones.

A partir del análisis de esta información, será imprescindible evaluar, además de otros posibles aspectos: a) el cumplimiento de los objetivos, en base a los indicadores establecidos; b) el grado de satisfacción de las partes interesadas; c) las no conformidades o problemas que se hayan detectado.

El resultado de la evaluación debe ser una parte importante de la revisión de la estrategia de responsabilidad social y convertirse en un insumo para un nuevo ciclo de gestión de la responsabilidad social.

Como hemos señalado, el despliegue de la estrategia de responsabilidad social debe responder a un enfoque de mejora continua. Y es que está demostrado, en la gestión de organizaciones, que no es posible implantar ni mantener políticas y estrategias en las mismas sin apoyarse en sistemas de evaluación y mejora.

Además, tal y como dijimos, la responsabilidad social no es un *estado* de la organización, sino un enfoque que orienta la gestión hacia la mejora de los impactos sobre derechos y oportunidades de las partes interesadas de la organización.

En definitiva, un proceso de gestión en el que surgirán riesgos y oportunidades, cambiará el contexto donde la organización actúa y las expectativas y necesidades de las partes interesadas y habrá que gestionar dilemas nuevos o cambiantes.

Respecto al “ciclo de relación con las partes interesadas”, forma parte de este paso la “medición y evaluación”.

Profundizamos a continuación en algunos aspectos relativos a los procedimientos de verificación.

### ***Procedimientos de verificación: auditorías y evaluaciones, internas y externas***

La confianza de las partes interesadas, internas y externas, en la información que facilita la propia organización, y a partir de la cual toman sus decisiones, constituye una condición sine qua non para el diseño y despliegue de la estrategia de responsabilidad social.

Para la transparencia y la generación de confianza, tan importantes son los procesos de captación, procesamiento, análisis y comunicación de la información, como los de verificación de la calidad y coherencia de dicha información.

Esto permite entender la importancia de los procedimientos de verificación cuyo objetivo principal es asegurar la veracidad, objetividad, neutralidad, adecuación y calidad de la información que se facilita sobre la gestión de la organización, en general, y sobre su política y estrategia de responsabilidad social, en particular.

Su aplicación depende de la necesidad de reforzar o asegurar la confianza en la información y, por tanto no representan, en sí mismos, una fuente de información sobre la organización.

Así, de manera genérica, los procedimientos de verificación buscan asegurar el grado de fiabilidad y certidumbre de la información ofrecida. Y pueden incluir actividades de validación, inspección o auditoría, entre otras, dependiendo de sus objetivos y de la metodología de contraste de la información que se emplee.

Normalmente, se emplean los más adecuados a las necesidades de las y los receptores de la información y se orientan a cubrir sus expectativas. El análisis suele contrastar: la adecuación de las fuentes; los procedimientos de recogida, procesamiento y consolidación de la información; y la adecuación, coherencia, calidad y veracidad de los contenidos.

Los procedimientos de verificación, y su calidad, son activos fundamentales para generar confianza en la información que se comunica. Y deben atenerse, por tanto, a una serie de requisitos o criterios de calidad prefijados, con el fin de aportar la confianza necesaria a las y los destinatarios directos de la información y al conjunto de las partes interesadas.

El proceso de generación de confianza sobre la actuación de quien realiza la verificación se sustenta en varios requisitos de calidad como su independencia, imparcialidad, integridad y cualificación técnica, y la metodología, herramientas y procedimientos empleados.

Las auditorías y evaluaciones externas son una forma de verificación que busca recoger y contrastar información de una forma independiente.

Otra vía empleada para generar confianza es la participación directa de las partes interesadas en los procedimientos, de diversas formas, asegurando así no sólo que su perspectiva es tenida en cuenta, sino también una mayor visibilidad del procedimiento y, como consecuencia de todo ello, un mayor reconocimiento de los resultados obtenidos.

En todo caso, la eficacia de las actividades de verificación se mide, en último término, por el grado de confianza que generan en las partes interesadas los informes de resultados.

En definitiva, la organización, si quiere gestionar adecuadamente su responsabilidad social, debe establecer y aplicar un procedimiento de auditoría o evaluación, interna y/o externa, que permita verificar de una manera independiente la implantación, eficacia y adecuación de su estrategia de responsabilidad social.

El procedimiento debe contemplar la planificación, realización, comunicación y seguimiento de las auditorías o evaluaciones así como de sus resultados.

## **ORIENTACIONES PRÁCTICAS**

- A la hora de elegir el procedimiento a seguir, interno o externo, y diseñarlo es importante considerar lo que genera confianza en las partes interesadas: la capacidad, independencia y autonomía del equipo auditor, la transparencia del proceso o la posibilidad de acceder a datos e informaciones relevantes, entre otros aspectos.
- Los resultados de las auditorías y evaluaciones deben constituir un insumo muy importante para la revisión de la política y la estrategia de responsabilidad social, especialmente para la revisión del cumplimiento de los objetivos y la satisfacción de las partes interesadas.

- Sobre las evaluaciones o auditorías externas, es preciso señalar que existen distintas herramientas y entidades certificadoras pero ninguna preeminente por ahora en el ámbito de la responsabilidad social.

Es habitual que organismos de carácter privado busquen establecerse como referente en la certificación voluntaria de los diversos tipos de normas y modelos existentes en la actualidad. No obstante, debemos de valorar el grado de confianza que estas certificaciones generan en nuestras partes interesadas. Sería un esfuerzo inútil si la organización se implica en procesos de certificación que no generan su confianza.

Algunas redes, como REAS<sup>13</sup>, han generado herramientas de auditoría social de utilidad para las organizaciones interesadas en adoptar las prácticas que contempla la herramienta o profundizar en ellas.

- Los equipos que realicen las auditorías deben contar con formación en gestión de la responsabilidad social y auditoría, experiencia en técnicas de evaluación y análisis, conocimiento de la organización, e independencia respecto a las actividades y departamentos auditados.
- La organización debe facilitar la realización de las actividades de auditoría asegurando la accesibilidad a la información y las entrevistas personales, sin ejercer ninguna presión sobre los miembros del equipo auditor o las personas que participan en la auditoría.
- El procedimiento de auditoría debe incorporar tareas para contrastar las informaciones, que pueden ser distintas según cuál sea su fuente.
- Se debe conectar el procedimiento de auditoría con el de relación con las partes interesadas, suministrándoles información, derivada del procedimiento de auditoría, para su contraste o integrándoles de cualquier otra forma en el mismo.

Se trata así, cuando menos, de integrar en el procedimiento de auditoría o evaluación, la percepción de las partes interesadas sobre los resultados e impactos de la organización.

## COMUNICACIÓN

La organización debe mantener una acción de comunicación acerca de su estrategia de responsabilidad social a lo largo de todo el proceso, informando de su definición, de su despliegue y de los resultados alcanzados.

El ideal es que la comunicación con las partes interesadas sea bidireccional y se integre a lo largo de todo el proceso, haciéndoles partícipes de la definición, seguimiento y evaluación de la estrategia.

Pero, sea como sea, es importante dar a conocer socialmente la estrategia de responsabilidad social de la organización y sus resultados, tras la evaluación. Y, en este sentido, las acciones de comunicación y rendición de cuentas, constituyen, en cierta medida un último paso del proceso de gestión de la responsabilidad social.

<sup>13</sup> Ver la presentación de REAS “Auditoría social” en: [http://www.3sbizkaia.org/Archivos/Documentos/Enlaces/122\\_Presentaci%C3%B3n%20Auditoria%20Social%20REAS.pdf](http://www.3sbizkaia.org/Archivos/Documentos/Enlaces/122_Presentaci%C3%B3n%20Auditoria%20Social%20REAS.pdf)

Desde esta perspectiva, vamos a profundizar ahora en la rendición de cuentas como un principio clave de la responsabilidad social de las organizaciones, ofreciendo también algunas orientaciones prácticas respecto a su ejercicio.

### ***Rendición de cuentas***

La transparencia se está convirtiendo, cada vez más, en una condición para generar y sostener la confianza, de las personas y las organizaciones, en los sistemas sociales en los que interactúan y facilitar la propia interacción entre agentes sociales.

En este sentido, las y los ciudadanos esperan y exigen transparencia a las instituciones que los representan, los donantes demandan transparencia a quienes gestionan sus donaciones, los consumidores solicitan mayor transparencia respecto a la información ligada al producto o servicio, los empleados exigen y valoran la transparencia en la gestión de las organizaciones de las que forman parte, y la sociedad en general exige más información sobre la actuación e impactos (económicos, sociales y ambientales) de los distintos actores.

La confianza se genera en un proceso que requiere relación y tiempo. Es un valor frágil que requiere coherencia en las actuaciones de la organización y en su relación con las partes interesadas, e incluso en la relación entre ellas. Y una coherencia sostenida en el tiempo.

Y una de las principales formas de evidenciar la coherencia de la organización, además de la observación directa de la acción de la organización y de sus resultados e impactos, es mediante actividades de comunicación que garanticen la transparencia.

La comunicación no debe ser interpretada como una herramienta unidireccional de influencia y transmisión de ideas, si no como un proceso más complejo, normalmente multidireccional, en el que emitimos y recibimos mensajes interrelacionados, con los que influimos a otros y nos influyen.

Entender la comunicación únicamente como la acción de propagar un mensaje es tener una visión muy limitada. Es evidente que los procesos de propaganda, publicidad, marketing y venta son procesos de comunicación, pero no son los únicos.

La información y la solicitud de información, la rendición de cuentas, las reclamaciones y su gestión, la negociación, el diálogo, los procesos de participación, la evaluación, entre otros, deben ser considerados también como parte de la acción comunicativa de una organización.

La transparencia y la rendición de cuentas no representan un fin en sí mismo, pero constituyen un valor o activo de las organizaciones, que sostiene la confianza de sus partes interesadas y se apoyan en procedimientos de comunicación multidireccional.

### **ORIENTACIONES PRÁCTICAS**

- La organización, dentro del paradigma de la responsabilidad social, se debe comprometer a ser transparente, estar en contacto con las partes interesadas para informarles y poner información a disposición de la opinión pública, así como a realizar un ejercicio de rendición de cuentas con carácter anual.

- Las organizaciones, al menos una vez al año, deberían presentar un informe sobre sus actividades y resultados, en el que se recojan, entre otros, los siguientes aspectos:
  - Misión y valores de la organización.
  - Objetivos, resultados e impactos (económicos, sociales, medioambientales) y, particularmente, en los derechos y oportunidades de las y los destinatarios finales, y en las demás partes interesadas, incluyendo también indicadores de satisfacción.
 

En esta información se harán constar los resultados obtenidos, en comparación con la planificación, y el presupuesto de las diferentes actividades.
  - Estructura y procesos de gobierno, así como los cargos y organigrama.
  - Principales fuentes de financiación, procedente de empresas, fundaciones, gobiernos y personas físicas. La información incluirá el origen y destino de los fondos captados.
  - Resultados financieros.
  - Conformidad con sus compromisos públicos en materia de responsabilidad social.
  - Datos de contacto.
- La transparencia también es importante para proteger a la organización de eventuales riesgos o impactos negativos, en la medida en que permite que las partes interesadas, además de las y los propios gestores de la organización, los prevean y participen en el diseño de medidas que puedan contrarrestarlos, de manera preventiva.
- Desde el paradigma de la responsabilidad social, la *rendición de cuentas* a las partes interesadas debe cumplir con lo siguiente:
  - Ofrecer información actualizada y fiable, fácilmente comprensible y accesible, sobre obligaciones, compromisos, decisiones, actuaciones, resultados e impactos de la organización.
  - Ofrecer información basada en datos que permitan entender el comportamiento de la organización en un periodo determinado, en especial lo relacionado con su eficacia y eficiencia en la consecución de los objetivos establecidos.
  - Identificar la información que las partes interesadas demandan, la que puede resultar de interés a cada una de ellas (la rendición de cuentas puede ajustarse a los perfiles y expectativas de las distintas partes interesadas), así como los procedimientos (proactivos o reactivos) para acceder a la misma y los canales de acceso. A veces se habilita una sección de rendición de cuentas en la página web de la organización.
  - Señalar los mecanismos de relación y retroalimentación que permitan conocer la satisfacción de las partes interesadas sobre el contenido y modo de rendir cuentas.



- Identificar la información que se pueda considerar como confidencial o reservada, debido a que su publicidad puede poner en peligro la eficacia de la propia estrategia de la organización o algún derecho fundamental a proteger por la misma, como por ejemplo el de la privacidad (datos personales) o seguridad, entre otros.
- Por otro lado, con independencia de los sistemas que establezca la organización, ésta debe cumplir los requisitos pertinentes de gobierno, contabilidad financiera y rendición de cuentas en todos los países en los que esté presente.

#### 4.2.4. Documentación necesaria vinculada al proceso de gestión de la RS

La definición y despliegue de la estrategia de responsabilidad social requiere también documentar, al menos, las políticas y procedimientos fundamentales de gestión de la responsabilidad social, tal y como sucede en todo sistema de gestión, para asegurar su conocimiento e implantación.

Además cabe generar otros documentos que sirvan de soporte a la definición de la política y estrategia de responsabilidad social de la organización tales como: a) códigos, que concretan las políticas; b) planes que las despliegan en las diferentes áreas de la organización; c) manuales que, además, introducen los procesos o procedimientos generales; d) instrucciones que los operativizan.

No obstante, la estructura lógica, como acabamos de señalar, es la piramidal: políticas, códigos, manuales, procedimientos, instrucciones y planes. Se debe garantizar la definición, por escrito, de políticas y procedimientos. Y, lógicamente, no tiene sentido, por ejemplo, elaborar códigos si no se han definido las políticas, ni instrucciones o planes, si no se han definido los procedimientos.

En cualquier caso, conviene tener en cuenta los siguientes criterios:

- La documentación debe adecuarse a la especificidad de la organización (tamaño, sector, tecnología, implantación geográfica,...) y a la realidad de las personas que tienen que implantar y supervisar las políticas y procedimientos. La accesibilidad a la información no es sólo física. Además de con su disponibilidad, tiene que ver también con otros aspectos como su concreción y facilidad de comprensión.
- Se puede caer en la tentación, frecuente, de crear sistemas documentales detallados o complejos, que son difíciles de mantener y se quedan obsoletos. Si esto llega a suceder, las personas que debieran considerarlos como una referencia dejan de hacerlo al percibirlos como un elemento burocrático y poco operativo.

El sistema debe estar vivo y ajustarse a la realidad cambiante de la organización.

- Otro riesgo habitual es el contrario: generar sistemas tan poco definidos documentalmente que, finalmente, no son una herramienta adecuada porque no se concretan las actuaciones, ni se asignan responsabilidades.
- Además, deben establecerse criterios sobre la gestión (elaboración, actualización, uso...) de la documentación y asignar responsabilidades al respecto. No tiene sentido, por ejemplo, elaborar un código ético sino se convierte en un documento vivo y que se utiliza, de hecho, para contrastar las prácticas de la organización.

## ANEXO I: DOCUMENTACIÓN SOBRE RESPONSABILIDAD SOCIAL<sup>14</sup>

### ESTÁNDARES Y COMPROMISOS VOLUNTARIOS

#### ISO

ISO 26000 Responsabilidad Social, 2010

[www.iso.org](http://www.iso.org)

La ISO 26000 ha sido una de las aportaciones más esperadas en los últimos años en el contexto de la Responsabilidad Social, por lo laborioso y extenso en el tiempo de su proceso de creación y por el enfoque de colaboración multistakeholder del que surge.

Es una guía que aporta orientaciones sobre la Responsabilidad Social en cualquier tipo de organización: grande, pequeña, pública, privada, en países en desarrollo o desarrollados, etcétera. No es una norma certificable y, al igual que los distintos estándares existentes, se organiza en torno a distintos temas y subtemas: gobierno organizacional, prácticas laborales, derechos humanos, medioambiente, prácticas operacionales justas, asuntos de consumidores, participación activa y desarrollo de la comunidad.

#### GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI)

Sustainability Reporting Guidelines, G3 Guidelines and Application level, Global Reporting Initiative, 2000-2006

<http://www.globalreporting.org/>

Se trata de un estándar de rendición de cuentas mundialmente aceptado, centrado en asegurar la calidad del *reporting* sobre asuntos económicos, éticos, sociales y ambientales.

Es una iniciativa sin ánimo de lucro en la que empresas, consultoras, ONG y diversas instituciones siguen desarrollando marcos de referencia que tiendan a unificar la forma en la que las empresas, y desde hace muy poco también las ONG, rinden cuentas a sus grupos de interés.

La iniciativa aporta un marco global de *reporting* y responde también a las necesidades específicas de sectores como la banca, las telecomunicaciones, el Tercer Sector, la comunicación, la industria minera, etcétera. Además de la información sobre la organización y su sistema de Gestión de la RSC, GRI da cobertura a través de indicadores a los aspectos económicos, sociales y ambientales, desarrollando, dentro cada uno de ellos, otros, más desagregados, sobre los que se estima que la organización debe informar.

#### GLOBAL COMPACT

[www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)

El Global Compact (Pacto Mundial) es una iniciativa lanzada mundialmente por Naciones Unidas y presentada por su entonces Secretario General, Kofi Annan.

La iniciativa iba dirigida a las empresas con el objetivo de que, mediante su adhesión, se comprometiesen con los entonces nueve principios - dos en materia de Derechos Humanos, cuatro en materia de Derechos Laborales y tres en materia de medio ambiente -, a los que se añadió un décimo

---

<sup>14</sup> Última actualización: julio de 2011.

principio en materia de corrupción. Los firmantes se comprometen a cumplimentar un informe de progreso con los avances realizados en el alineamiento con los principios, así como a difundirlos.

### **SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNATIONAL – SA 8000**

[www.sa-intl.org](http://www.sa-intl.org)

Se trata de una norma internacional de Responsabilidad Social Corporativa, basada en instrumentos internacionales de Derechos Humanos y Derechos Laborales (ONU y OIT), con el objetivo de proveer un estándar universal para ser empleado por cualquier empresa, en cualquier sector económico y en cualquier país del mundo, generando confianza en bienes y servicios que han sido producidos y puestos a disposición de acuerdo a un conjunto de valores socialmente responsables.

### **ACCOUNTABILITY AA1000 SES**

[www.accountability.org.uk](http://www.accountability.org.uk)

Accountability es una organización sin ánimo de lucro creada con la misión de innovar en prácticas de negocio responsables, dirigidas a empresas y para mejorar el nivel en la rendición de cuentas del Tercer Sector y Administraciones Públicas.

Dentro de la serie Accountability, SES es un estándar que provee un proceso con requisitos para diseñar el compromiso de la organización con los *stakeholders* y complementa a otros estándares de la Serie AA1000. Se puede utilizar de forma aislada o integrado con otros estándares como GRI, ISO, SA8000. No se especifican aspectos sustantivos concretos sobre los que se debe informar, sino que se guía en el desarrollo del compromiso con los grupos de interés (“partes interesadas”), con un enfoque orientado a la mejora continua y aplicable a diferentes tipos de organizaciones.

### **Modelo EFQM**

<http://www.efqm.org/en/tabid/132/default.aspx>

El Modelo Europeo de Excelencia Empresarial, conocido como Modelo EFQM, está patrocinado por la European Foundation for Quality Management y la Comisión de la Unión Europea, siendo su aplicación la base para la obtención del Premio Europeo a la Calidad.

Es un modelo no normativo, basado en la autoevaluación mediante un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización, usando como guía los criterios del modelo.

### **ISO 9000**

<http://www.iso.org/iso/home.html>

Designa un conjunto de normas sobre calidad y gestión continua de calidad, establecidas por la Organización Internacional de Normalización (ISO), que se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad orientada a la producción de bienes o servicios.

Las normas recogen el contenido mínimo, las guías y herramientas específicas de implantación, así como los métodos de auditoría.

ISO 9000 especifica la manera en que una organización opera, sus estándares de calidad, tiempos de entrega, y niveles de servicio y adecuación a las necesidades y expectativas del cliente.

### **FORÉTICA**

SGE21, 2008

[www.sge21.foretica.es/es](http://www.sge21.foretica.es/es)

Forética es una asociación creada para poner en valor una cultura empresarial basada en la responsabilidad de sus miembros frente al conjunto de la sociedad y su entorno.

SGE21 es una norma certificable que define requisitos técnicos de un sistema de gestión como lo hacen estándares similares de Calidad y Medio Ambiente. Ha sido difundida, en mayor medida, en España y algunos países de América latina y, hasta la fecha, ha tenido poca penetración en el Tercer Sector.

Cubre las siguientes áreas de gestión: alta dirección, clientes, proveedores y subcontratistas, recursos humanos, entorno social, entorno ambiental, inversores, competencia, administraciones competentes.

### **AENOR**

RS 10

[www.aenor.es](http://www.aenor.es)

Desarrollada por AENOR, la RS 10 establece también requisitos para la gestión de la Responsabilidad Social de forma que el sistema sea acorde con los principios de las normas ISO 26000 y UNE 165010: 2009 EX. Se trata también de un esquema voluntario que se dirige a cualquier tipo de organización, independientemente de cuál sea su tamaño y el sector de actividad en el que opere.

### **Principios de Inversión Responsable – PRI de la ONU -2006**

[www.unpri.org/](http://www.unpri.org/)

Global Compact y UNEP FI (United Nations Environment Program Finance Initiative) coordinaron en 2006 el desarrollo de los Principios de Inversión Socialmente Responsable.

Para su desarrollo, se invitó a un grupo de inversores institucionales, junto a otros organismos, a participar en lo que acabó siendo un compendio de seis principios que muestran la importancia que los aspectos ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG) tienen para el comportamiento de los activos en los que se invierte y cómo estos aspectos deben ser tenidos en cuenta.

Al igual que ocurre con los principios del Global Compact, la adhesión a estos principios es voluntaria y supone un compromiso del firmante de difundirlos al tiempo que respetarlos.

### **Principios de Ecuador, del Banco Mundial, 2006**

[www.equator-principles.com/](http://www.equator-principles.com/)

Se trata de una iniciativa liderada por el Banco Mundial, y dirigida al sector bancario.

Mediante la adhesión a estos principios los bancos firmantes asumen de manera voluntaria una serie de directrices para la integración de criterios de RSC en la evaluación y gestión de la financiación de proyectos de 10 millones de dólares o más.

**Política y Normas de Desempeño sobre Sostenibilidad Social y Ambiental** - Corporación Financiera Internacional IFC, 2006  
[www.ifc.org](http://www.ifc.org)

Adoptada en 2006 por la Corporación Financiera Internacional (Grupo Banco Mundial) constituye un marco de ocho principios de gestión del riesgo que regulan los aspectos sociales y ambientales de las operaciones de la Corporación.

Constituye la política y el compromiso de la Corporación con la sostenibilidad social y ambiental. Expone las responsabilidades de los clientes de los bancos de desarrollo como el BID o el Banco Mundial, de manera que trasladen estos estándares tanto a los financiadores como a los ejecutores de las obras que financian, y está compuesto por normas de desempeño y orientaciones para ayudarles a mejorar los resultados de los proyectos.

## INICIATIVAS DEL TERCER SECTOR

**Carta de responsabilidades de las Organizaciones No Gubernamentales Internacionales (CONGI)**  
<http://www.ingoaccountabilitycharter.org/>

Las organizaciones signatarias de la Carta son organizaciones sin ánimo de lucro independientes que trabajan a nivel global con el objetivo de fomentar los derechos humanos, el desarrollo sostenible, la ayuda humanitaria y otros servicios del bien común.

La Carta subraya el compromiso común por la excelencia, la transparencia y la responsabilidad. Con ella se pretende fomentar aún más los valores de transparencia y responsabilidad que representan las ONG, comprometiéndose en el cumplimiento de las disposiciones estipuladas en la misma. Se trata de una Carta voluntaria, inspirada en una serie de códigos, normas, estándares y directrices existentes.

**El Proyecto Esfera, la Carta Humanitaria y las normas mínimas para la respuesta humanitaria**  
[http://www.sphereproject.org/component/option,com\\_docman/task,cat\\_view/gid,46/ltemid,203/lang,spanish/](http://www.sphereproject.org/component/option,com_docman/task,cat_view/gid,46/ltemid,203/lang,spanish/)

El Proyecto de la Esfera es una iniciativa lanzada en 1997 por un grupo de organizaciones humanitarias con el objetivo de establecer, por primera vez, una serie de normas mínimas universales en las áreas más importantes de la ayuda humanitaria post-desastre, de modo que ésta vea mejorada su calidad y su rendición de cuentas. Los principales productos son:

- a) La *Carta Humanitaria*, que reconoce y reafirma el derecho a la asistencia humanitaria y a la protección que tienen las personas afectadas por catástrofes naturales o por conflictos armados, en base a los tratados internacionales vigentes de derechos humanos y de derecho internacional humanitario.

- b) Las *Normas Mínimas* fijan los niveles mínimos de asistencia que tienen que proporcionarse y que las personas afectadas tienen derecho a esperar en cada uno de los cinco principales campos de la ayuda humanitaria.

### **Principios de Transparencia y Buenas Prácticas de la Fundación Lealtad (FL)**

<http://www.fundacionlealtad.org/web/jsp/informateycolaboraong/informateparadonar/principios.jsp>

Los Principios de Transparencia y Buenas Prácticas de las ONG son recomendaciones de la Fundación Lealtad en materia de transparencia y gestión de las ONG. Se trata de indicadores definidos por la Fundación Lealtad que dan respuesta a las demandas de información de los donantes (particulares o institucionales) sobre las ONG.

### **Los principios del Comercio Justo (WFTO/FAIR TRADE)**

[http://www.wfto.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=2&Itemid=14](http://www.wfto.com/index.php?option=com_content&task=view&id=2&Itemid=14)

El objetivo de la Organización de Comercio Justo del Mundo (WFTO) es mejorar las condiciones de vida de las y los habitantes más empobrecidos de los países en desarrollo. Para ello WFTO vincula y fortalece a las organizaciones que proponen alternativas justas contra las estructuras y prácticas comerciales injustas.

Basándose en los principios de solidaridad y cooperación mutua los miembros de WFTO se han unido para crear una forma alternativa y más justa de hacer negocios. WFTO es por tanto una federación que promueve el comercio justo y un foro que propicia el intercambio de información que ayude a los miembros a aumentar los beneficios para los productores.

### **Código de Conducta de las ONG de Desarrollo de la CONGDE**

[http://www.congde.org/uploads/descargas/Codigo\\_de\\_conducta\\_2008\\_1.pdf](http://www.congde.org/uploads/descargas/Codigo_de_conducta_2008_1.pdf)

Código de la Coordinadora de las ONGD de España (CONGDE) que nace de la necesidad de clarificar algunos conceptos y consensuar algunos principios, dada la multiplicidad y pluralidad de organizaciones.

El Código se divide en dos partes. La primera, ordenada en cinco capítulos, recoge su contenido: la identidad de las ONGD, sus campos de trabajo, los criterios generales de actuación y de organización interna y las pautas a seguir en cuanto a publicidad, comunicación y uso de imágenes. La segunda hace referencia a la aplicación, difusión y cumplimiento del Código. Es un código de referencia para el Sector.

### **GRI Suplemento ONGs**

<http://www.globalreporting.org/ReportingFramework/SectorSupplements/NGO/>

Dentro del campo del reporting y la transparencia, Global Reporting Initiative (GRI) ofrece una guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad que permite detallar el desempeño económico, social y medioambiental de las organizaciones no gubernamentales a través de los indicadores específicos.

El Suplemento para el Sector ONG orienta a las organizaciones no gubernamentales con el objetivo de que informen sobre su desempeño desde la perspectiva de la sostenibilidad.

### **ONG CON CALIDAD**

<http://www.icong.org/norma-ong-con-calidad/>

ONG con Calidad es una Norma de gestión, concebida desde y para el Tercer Sector de Acción Social, que establece un estándar de gestión de las organizaciones basado tanto en la eficiencia del sistema de trabajo como en los principios éticos que deben estar presentes en las organizaciones del sector.

### **GESTIÓN DE INDICADORES SOCIALES**

<http://www.indicadoreassociales.org/default.aspx>

Es una aplicación Web dirigida al Tercer Sector Social y desarrollada por la Red de Consultoría Social.

Se trata de una propuesta de indicadores de gestión, con un enfoque de modelo de cuadro de mando integrado, cuya finalidad es facilitar la implantación en el sector de una herramienta de gestión homogénea y consensuada, que facilite a las organizaciones usuarias una comparación con otras organizaciones del sector y con el conjunto.

Esta comparación, fundamentalmente, busca facilitar información útil para la gestión y la toma de decisiones a las y los responsables de la organización, en su proceso de mejora del desempeño y la eficiencia en sus actuaciones, así como posibilitar el incremento de la calidad de la información que pueden facilitar a sus partes interesadas.

### **Guía para la Elaboración de un Plan de Calidad**

<http://www.plataformaongs.org/biblioteca/publicaciones/manuales/archivo/52658.html>

La Plataforma de ONG de Acción Social ha publicado una guía y un caso práctico para la elaboración de un Plan de Calidad en las organizaciones. Ambos manuales forman parte del programa del fomento de la Calidad en ONG de Acción Social.

Con estos manuales se intenta dar a conocer la cultura de calidad, desde sus comienzos hasta la confección de un manual de de Calidad, para que las organizaciones se acerquen, de manera autodidacta, a la gestión de calidad.

### **Política de RSC de Intermon Oxfam**

<http://www.intermonoxfam.org/es/quienes-somos/cuentas-claras>

Intermón Oxfam (IO) es una ONGD que trabaja, junto al resto de los miembros de Oxfam Internacional, abordando las causas que generan pobreza y proponiendo soluciones ante las estructuras injustas de la economía global que inciden en ella: reglas comerciales abusivas, trabajo precario, impacto social de las inversiones, etcétera.

En este documento, recogen el modo en que la organización, en el marco de su misión, puede contribuir al afianzamiento y la correcta aplicación del enfoque RSC, de modo que se desarrolle el potencial del sector privado en la lucha contra la pobreza.

### **Principios de Derechos Humanos para Empresas (AI)**

<http://www.amnesty.org/es/library/info/ACT70/001/1998>

Amnistía Internacional ha elaborado un conjunto preliminar de principios de derechos humanos, basado en normas internacionales, para ayudar a las empresas a determinar su papel frente a situaciones de violaciones de derechos humanos, o a la posibilidad de tales violaciones. Es una relación principios con los que las empresas se pueden comprometer.

## **INICIATIVAS DEL SECTOR PRIVADO**

A continuación se enumeran algunas iniciativas que, inspiradas en diversos documentos internacionales, constituyen aportaciones del sector privado a la configuración de marcos de autorregulación en aspectos de Responsabilidad Social y Sostenibilidad.

- Principles for Environmental Management, de The Business Charter for Sustainable Development (ICC) [www.iisd.org/](http://www.iisd.org/)
- Combating Extortion and Bribery: ICC Rules of Conduct and Recommendations, de The Business Charter for Sustainable Development (ICC), 2005 [www.iisd.org/](http://www.iisd.org/)
- Extractive Industries Transparency Initiative - EITI [www.eitransparency.org/](http://www.eitransparency.org/)
- Electronic Industry Citizenship Coalition – EICC [www.eicc.info/](http://www.eicc.info/)
- Principles for Global Corporate Responsibility: Bench Marks for Measuring Business Performance, The Steering Group of the Global Principles Network, 2003 [www.bench-marks.org/](http://www.bench-marks.org/)
- Principles for Business, Caux, 2009 [www.cauxroundtable.org/](http://www.cauxroundtable.org/)
- The voluntary principles on Security and Human Rights, Business for Responsibility, United Kingdom, 2000 <http://www.voluntaryprinciples.org/>

## **NORMATIVA Y ACUERDOS INTERNACIONALES**

A continuación se enumeran diversos documentos (normas, pactos, tratados, declaraciones, convenciones, investigaciones, etcétera) desarrollados por instituciones como Naciones Unidas (ONU), Organización Internacional del Trabajo (OIT), Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos de la ONU, o la Comisión Europea.

Estos documentos han inspirado, en muchos casos, las distintas iniciativas que constituyen el marco voluntario de normas y estándares desarrollados para dar cobertura a los análisis, compromi-



tos, políticas, sistemas de gestión..., de la Responsabilidad Social en las organizaciones del sector privado y del Tercer Sector.

## **ONU**

[www.un.org/es/](http://www.un.org/es/)

- Declaración Universal de los Derechos Humanos, ONU, 1948
- Convención internacional sobre eliminación de todas las formas de discriminación racial, ONU, 1965.
- Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, ONU, 1966
- Pacto internacional de derechos económicos, sociales y culturales, ONU, 1966
- Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer, ONU, 1979.
- Convención contra la Tortura y otros tratos o penas crueles, inhumanos y degradantes, ONU, 1984.
- Declaración sobre el Derecho de los Pueblos, ONU, La Paz, 1984.
- Declaración sobre el Derecho al Desarrollo, ONU, 1986
- Convención sobre los derechos del niño, ONU, 1989
- Declaración sobre el Derecho al Medioambiente, ONU, Cumbre de la Tierra en Río, 1992
- Directrices de las Naciones Unidas para la protección del consumidor, ONU, 1999/2001
- United Nations Convention against Corruption, ONU, 2003
- Normas sobre las responsabilidades de las empresas transnacionales y otras empresas comerciales en la esfera de los derechos humanos, ONU, 2003
- The UN principles for responsible investment and the OCDE guidelines for multinational enterprises: complementarities and distinctive contributions, UN and OCDE, 2007
- Declaración de las Naciones Unidas sobre los derechos de los pueblos indígenas, ONU, 2007.

## **ONU – OFICINA ALTO COMISIONADO PARA LOS DDHH**

[www.ohchr.org/](http://www.ohchr.org/)

- Comentario relativo a las Normas sobre las responsabilidades de las empresas transnacionales y otras empresas comerciales en la esfera de los derechos humanos, Ruggie, ONU, 2003
- Opening Statement to United Nations Human Rights Council, Ruggie, ONU, 2006

- Las empresas y los derechos humanos: catálogo de las normas internacionales sobre responsabilidad y rendición de cuentas por actos cometidos por empresas, Ruggie, ONU, 2007
- Obstacles to justice and redress for victims of corporate human rights abuse, Ruggie, ONU, 2008
- Clarifying the Concepts of “Sphere of influence” and “Complicity”, Ruggie, ONU, 2008
- Consultation forum on access to remedies, Ruggie, ONU, 2008
- The Economist Debate “The Business of Business is Business: Against the Proposition”, Ruggie, ONU, 2008
- Conferencia “Negocios y Derechos Fundamentales” en Johannesburgo, Ruggie, ONU, 2008
- “Promotion and protection of human rights: Human rights questions, including alternative approaches for improving the effective enjoyment of human rights and fundamental freedoms”, Ruggie, ONU, 2008
- Presentation of Report to United Nations Human Rights Council, Ruggie, ONU, 2008 y 2009
- Promotion of all human rights, civil, political, economic, social and cultural rights, including the right to development, Ruggie, ONU, 2008 y 2009
- Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos: puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para “proteger, respetar y remediar”, Ruggie, ONU, 2011

## OCDE

[www.oecd.org/](http://www.oecd.org/)

- Convención para combatir el cohecho de servidores públicos extranjeros en las transacciones comerciales internacionales. OCDE, 1997
- Directrices de la OCDE para empresas multinacionales, OCDE, 2000
- Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE, OCDE, 2004
- OCDE council recommendation on bribery and officially supported export credits, OCDE, 2006
- Methodology for assessing the implementation of the OECD principles on corporate governance, OCDE, 2006
- Corporate Responsibility Practices of Financial Institutions in OECD and Important Non-OECD Countries, OCDE, 2007
- Annual OCDE roundtable on corporate responsibility: the OCDE guidelines for multinational enterprises and the financial sector sustainable development, business ethics and the financial sector, OCDE, 2007

- Working Party on Export Credits and Credit Guarantees - revised council recommendation on common approaches on the environment and officially supported export credits, OCDE, 2007
- Using the OECD Principles of Corporate Governance - A boardroom perspective, OCDE, 2008
- The Corporate Governance Lessons from the Financial Crisis, OCDE, 2009
- Consumer Empowerment and Responsible Business Conduct - Conference on corporate responsibility, OCDE, 2009
- OECD Guidelines for Multinational Enterprises, OECD Publishing, 2011

## **OIT**

[www.ilo.org/](http://www.ilo.org/)

- Convenio sobre el trabajo forzoso, OIT, 1930 (núm. 29)
- Convenio sobre la libertad sindical y la protección del derecho de sindicación, OIT, 1948 (núm. 87)
- Convenio sobre el derecho de sindicación y de negociación colectiva, OIT, 1949 (núm. 98)
- Convenio sobre igualdad de remuneración, OIT, 1951 (núm. 100)
- Convenio sobre la abolición del trabajo forzoso, OIT, 1957 (núm. 105)
- Convenio sobre la discriminación (empleo y ocupación), OIT, 1958 (núm. 111)
- Convenio sobre la edad mínima, OIT, 1973 (núm. 138)
- Declaration on fundamental principles and rights at work, OIT, 1998
- Convenio sobre las peores formas de trabajo infantil, OIT, 1999 (núm. 182)
- Declaración Tripartita de la OIT sobre Multinacionales y política social, OIT, 2001

## **Unión Europea**

- Carta Social Europea, UE, 1961
- Convenio Europeo de Protección de los Derechos Humanos y de las Libertades, UE, revisado en 1998
- Carta de Derechos Fundamentales de la UE, UE, proclamada en Niza en 2000
- Libro Verde RSC UE, 2001
- Comunicado de la Comisión, 2002

- Tratado Constitucional de la UE, UE, 2004
- Comunicación de la DG Empresas sobre RSC, 2005, consensuado con UNICE y no basado en el consenso con los Stakeholders
- Informe del Parlamento Europeo marzo 2007 (Informe Howitt)
- Workshops on the disclosure of environmental, social and governance information – Comisión Europea sep 2009- marzo 2010  
[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/reporting-disclosure/swedish-presidency/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/reporting-disclosure/swedish-presidency/index_en.htm)
- Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas, Comisión Europea, 2011.

## ANEXO II: Aspectos sustantivos relacionados con la responsabilidad social

### 1. DERECHOS HUMANOS

- 1.1. Respeto a los derechos humanos.
  - 1.1.1. Derechos civiles y políticos.
  - 1.1.2. Derechos económicos, sociales y culturales.
- 1.2. Igualdad de oportunidades y no discriminación.
- 1.3. Pueblos indígenas.
- 1.4. Sistemas de seguridad y derechos humanos.
- 1.5. Debida diligencia.
- 1.6. Evitar y prevenir la complicidad.
- 1.7. Sistemas de control y de promoción para garantizar el respeto de los Derechos Humanos (DDHH).
- 1.8. Proponer sistemas de resolución y de castigo por violación de los DDHH.

### 2. DERECHOS LABORALES

- 2.1. Derechos fundamentales del trabajo.
  - 2.1.1. Abolición efectiva del trabajo infantil.
  - 2.1.2. Eliminación del trabajo forzado u obligatorio.
  - 2.1.3. Igualdad de oportunidades / eliminación de la discriminación laboral.
  - 2.1.4. Derecho de asociación, representación y de negociación colectiva.
- 2.2. Condiciones laborales.
  - 2.2.1. Salario digno.
  - 2.2.2. Horario: descanso, horas extraordinarias.
  - 2.2.3. Seguridad, salud e higiene en el trabajo.
  - 2.2.4. Contrato.
  - 2.2.5. Estabilidad en el empleo y seguridad social.
  - 2.2.6. Desarrollo humano y capacitación en el lugar de trabajo / Formación, gestión del conocimiento.
  - 2.2.7. Sistema de resolución de conflictos.
  - 2.2.8. Acoso laboral y Mobbing.
  - 2.2.9. Medidas disciplinarias.
  - 2.2.10. Responsabilidad sobre la cadena de valor.

### 3. MEDIOAMBIENTE

- 3.1. Principios de precaución y prevención ambiental.
- 3.2. Evaluación del impacto ambiental.
- 3.3. Gestión de riesgos e impactos medioambientales.
- 3.4. Sistema de gestión medioambiental.
- 3.5. Ciclo de vida de los productos.
- 3.6. Responsabilidad medioambiental.
- 3.7. Uso sostenible y consumo de los recursos.
- 3.8. Prevención de la contaminación y gestión de residuos.
- 3.9. Recuperación del medioambiente y biodiversidad.
- 3.10. Incidencia contra el cambio climático.
- 3.11. Promoción de tecnologías limpias.

## 4. SOCIEDAD: Relación con la comunidad y la administración pública, y desarrollo social

- 4.1. Relación con la Comunidad.
  - 4.1.1. Evaluación y gestión de impactos en la comunidad.
  - 4.1.2. Adquisición de Tierras y Reasentamiento Involuntario.
  - 4.1.3. Participación activa de la comunidad.
  - 4.1.4. Participación política responsable.
  
- 4.2. Inversión y Desarrollo social.
  - 4.2.1. Inversión social
  - 4.2.2. Educación y cultura.
  - 4.2.3. Salud.
  - 4.2.4. Acceso al agua, energía y comunicaciones.
  - 4.2.5. Desarrollo y acceso a la tecnología.
  - 4.2.6. Acción social.
  
- 4.3. Desarrollo económico.
  - 4.3.1. Creación de empleo: contratación local y proporción de directivos locales.
  - 4.3.2. Generación de riqueza e ingresos: compras a proveedores locales.
  - 4.3.3. Pago de impuestos.
  - 4.3.4. Ayudas y subvenciones del Estado.
  - 4.3.5. Paraísos fiscales.
  - 4.3.6. Políticas sobre repatriación de beneficios.
  - 4.3.7. Políticas de precios.
  
- 4.4. Prácticas de mercado.
  - 4.4.1. Libre competencia y competencia leal.
  - 4.4.2. Promover la responsabilidad social en la esfera de influencia.
  - 4.4.3. Condiciones a proveedores.
  - 4.4.4. Derechos de propiedad.
  
- 4.5. Prácticas anti-corrupción.
  - 4.5.1. Compromiso contra la corrupción.
  - 4.5.2. Controles contables y de auditoría.
  - 4.5.3. Blanqueo de dinero.
  - 4.5.4. Obstrucción de la justicia.
  - 4.5.5. Protección de denunciantes y testigos.
  - 4.5.6. Prevención de conflicto de intereses.
  - 4.5.7. Contribuciones a partidos políticos y lobbying.
  - 4.5.8. Corrupción de Funcionarios.
  - 4.5.9. Formación a empleados.
  - 4.5.10. Evaluación de riesgos de corrupción.

## 5. DERECHOS DEL CONSUMIDOR

- 5.1. Proceso de venta y prácticas justas del mercado.
- 5.2. Acceso a servicios y productos básicos.

- 5.3. Información completa, precisa, comprensible y comparable.
- 5.4. Contratos justos y claros.
- 5.5. Publicidad ética y responsable.
- 5.6. Producto/Servicio.
  - 5.6.1. Productos y servicios responsables.
  - 5.6.2. Productos de calidad.
  - 5.6.3. Protección de la salud y seguridad de los consumidores.
- 5.7. Servicios de atención al cliente y reclamaciones.
- 5.8. Protección y privacidad del consumidor.
- 5.9. Sensibilización y educación.

## 6. GOBIERNO CORPORATIVO

- 6.1. Derechos básicos de las y los socios/propietarios.
  - 6.1.1. Derechos de gestión y uso de la propiedad.
  - 6.1.2. Participación en las decisiones de gobierno.
  - 6.1.3. Principio de igualdad entre las y los socios/el accionariado.
- 6.2. Junta general de socios/as accionistas.
  - 6.2.1. Reglamento de la Junta General.
  - 6.2.2. Información disponible para la Junta General de socios/as accionistas.
  - 6.2.3. Decisiones que deben ser sometidas a votación en la Junta.
  - 6.2.4. Votación separada de asuntos, delegación de voto, voto fraccionado.
- 6.3. Consejeros.
  - 6.3.1. Deber de diligencia y lealtad de las y los administradores.
  - 6.3.2. Conflicto de intereses.
  - 6.3.3. Remuneración de los consejeros.
  - 6.3.4. Cláusulas de blindaje de consejeros y directivos.
- 6.4. Consejo de Administración.
- 6.5. Composición del Consejo.
  - 6.5.1. Tamaño y estructura del Consejo.
  - 6.5.2. Proporcionalidad en el Consejo.
  - 6.5.3. Consejeros independientes.
  - 6.5.4. Representación de mujeres en el Consejo.
  - 6.5.5. Dedicación de las y los consejeros.
  - 6.5.6. Evaluación del desempeño de las y los consejeros.
  - 6.5.7. Dimisión y cese.
  - 6.5.8. Comisiones del Consejo.
    - 6.5.8.1. Comisión de auditoría.
    - 6.5.8.2. Comisión de nombramientos.
    - 6.5.8.3. Comisión de retribuciones.
- 6.6. Política de retribuciones.
- 6.7. Relación con las partes interesadas.
- 6.8. Transparencia y publicación de la información.
- 6.9. Sistemas de verificación externa.

## 7. PROCESO DE GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

- 7.1. Definición del alcance de la estrategia de responsabilidad social.
- 7.2. Despliegue de la estrategia de responsabilidad social: organización, estrategia, políticas, procedimientos, indicadores.
- 7.3. Evaluaciones de debida diligencia sobre aspectos de responsabilidad social.
- 7.4. Criterios de responsabilidad social en las decisiones de inversión.
- 7.5. Gestión de riesgos sociales y medioambientales.
- 7.6. Mecanismos de denuncia, queja, reclamación y resolución de conflictos: voluntarios y de acceso de las víctimas a la justicia.
- 7.7. Resultados e impactos de las operaciones. Medición. Evaluación de la eficacia y mejora continua.
- 7.8. Involucración de las partes interesadas.
- 7.9. Gestión de la cadena de valor.
- 7.10. Transparencia, rendición de cuentas y acceso a la información.
- 7.11. Verificación del cumplimiento de objetivos y compromisos de responsabilidad social (interna y externa).



## ANEXO III. ASPECTOS BÁSICOS EN RELACIÓN A LOS DERECHOS LABORALES

### DERECHOS FUNDAMENTALES DEL TRABAJO

- a) **No-discriminación:** Respetar la igualdad de oportunidades y de trato, independientemente de raza, color, género, religión, opinión política, nacionalidad, origen social, discapacidad u otras características distintivas, y en concreto no realizar discriminación alguna en la contratación, formación, despido o jubilación ni vulnerar derechos relacionados. (Convenios de la OIT 100, 111, 156 y artículos 2 y 23 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos).
- b) **Derecho a la privacidad:** Asegurar que los comportamientos de la organización no infrinjan el derecho a la privacidad de los empleados y de sus familias.
- c) **Libertad de opinión:** No limitar el derecho de las personas que componen la organización, grupos o sindicatos establecidos dentro de ella, a formar y mantener sus ideas u opiniones y, expresarlas libremente.
- d) **Derechos religiosos y cívicos:** Respetar el derecho a la libertad religiosa, en los términos establecidos en el Artículo 18 de la Declaración Universal de Derechos, así como el derecho al ejercicio de los derechos políticos y ciudadanos.
- e) **Trabajo forzado:** No utilizar trabajo forzoso, incluyendo el trabajo en servidumbre y el trabajo carcelario, no voluntario o no remunerado, (Convenios de la OIT 29 y 105 y artículo 4 de la Declaración Universal). No exigir a los trabajadores/ as que dejen en prenda bienes o documentos con motivo de su relación laboral, salvo en los casos previstos por la ley.
- f) **Trabajo infantil:** Sólo se contratará a trabajadores/ as de más de 15 años o, en su caso, por encima de la edad de escolarización obligatoria. (Convenio 138 y 182 de la OIT y Convención sobre los derechos del niño). En ningún caso los menores de 18 años serán expuestos a situaciones o entornos de trabajo insalubres, peligrosos, denigrantes (como la pornografía y prostitución) o inseguros, ni realizarán trabajos durante la noche. El objetivo de este requisito es la supresión del trabajo infantil. No obstante, para no ocasionar un mayor perjuicio a los niños y jóvenes, en caso de que la organización ya estuviera utilizando trabajo infantil, se establecerán políticas y procedimientos para remediar esas situaciones, así como para promover la educación de los niños. Asimismo, mientras se remedia esta situación, la organización velará para que en ningún caso los niños o jóvenes, sujetos a la enseñanza obligatoria, trabajen durante el horario escolar y que la combinación entre escuela, transporte y trabajo no supere las 10 horas diarias. Deberá tratarse este requisito sin ocasionar un mayor problema a los niños y jóvenes.

### CONDICIONES LABORALES

- g) **Condiciones de trabajo:** Facilitar las condiciones de trabajo, infraestructuras, equipamientos, etc. que permitan un ambiente laboral adecuado para el desarrollo del mismo.
- h) **Salud y seguridad:** Tomar las medidas adecuadas para garantizar un entorno laboral seguro y saludable, atendiendo a las condiciones de cada persona, incluyendo el establecimiento, implementación, documentación y comunicación de las acciones dirigidas a prevenir accidentes, lesiones y enfermedades relacionadas con el trabajo incluso aquellas que tengan su origen en riesgos de carácter psicosocial, y garantizando también las actividades de formación sobre salud y seguridad. (Convenios 148 y 155 de la OIT).

- i) **Asociación y negociación:** Reconocer el derecho de los empleados a formar sindicatos, a afiliarse a ellos y a negociar colectivamente los contratos y condiciones de trabajo (Convenios 87 y 98 de la OIT y artículo 23.4 de la Declaración Universal). No establecer medidas discriminatorias contra los representantes del personal ni trabajadores sindicados, y garantizar el normal ejercicio de su actividad (Convenio 135 y Recomendación 143 de la OIT).
- j) **Salario justo:** Remunerar a los trabajadores de modo que se asegure un nivel de vida digno para ellos y sus familias (Artículos 23.3, 24 y 25 de la Declaración Universal) y la cobertura de sus necesidades básicas; en cualquier caso, los salarios cumplirán con las normas mínimas legales que sean de aplicación. Sin permiso expreso del empleado, no se llevarán a cabo deducciones de los salarios por motivos disciplinarios o no previstos en la ley.
- k) **Horario de trabajo:** Establecer las horas de trabajo de acuerdo con la legislación vigente y las normas del sector de actividad. En cualquier caso, se cumplirá con los convenios internacionales de la OIT n. 1, 30, 46, 47, 49, 51, 61, 67 y 180.
- l) **Contrato de trabajo:** Ofrecer a todo empleado un contrato de trabajo justo, de acuerdo con la legislación vigente, incluyendo todo aquello que dé derecho a la protección social (seguro de enfermedad y accidentes, jubilación, seguro de desempleo, etc.).
- m) **Procedimientos:** Establecer procedimientos definidos y justos para la valoración, remuneración, promoción, sanción, despido, quejas y reclamaciones.
- n) **Formación:** Fomentar y facilitar la “formación profesional continua” a fin de que los empleados y trabajadores puedan ejercer el derecho a la formación profesional, para lo que se establecerán las condiciones y procedimientos adecuados para el ejercicio de este derecho.
- o) **Trato correcto:** Asegurar un trato basado en el respeto a la persona no utilizando coerción mental o física, ni abusos verbales o trato vejatorio.
- p) **Comunicación – Información:**
  - 1. Proporcionar a todos los empleados y sus representantes la información oportuna, completa, clara y comprensible que necesiten sobre la organización, el puesto de trabajo y la relación laboral, así como sobre sus derechos y deberes.
  - 2. Proporcionar información y formación sobre la estrategia y el proceso de gestión de la responsabilidad social: política, objetivos, procedimientos y toda información relevante sobre el mismo.
  - 3. Comunicar datos e información sobre los resultados de las revisiones, mediciones, auditorías y verificaciones definidos en el proceso de gestión de la responsabilidad social que sean de su interés.
  - 4. Informar sobre los procedimientos en vigor en operaciones e intervenciones en zonas en conflicto, basados tanto en la seguridad como en los derechos humanos.
  - 5. Proporcionar la información requerida por la legislación y normativa pública.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AECA: *Marco Conceptual de la RSC*. <http://www.aeca.es/pub/catalogo/catalogo.htm>
- ARRIETA, B. y DE LA CRUZ, C. (2005). *La dimensión ética de la responsabilidad social*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- BARRERA, J. (2008). *El papel del Gobierno en la RSE. Fomento de Políticas Públicas*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- BEHATOKI (2007). *Actualización del grado de conocimiento de la situación de la RSE entre las PYMEs de Bizkaia, 2006*. Bilbao: Diputación Foral de Bizkaia (Xertatu)
- BLOWFIELD, M. (2008). *Corporate Responsibility, a critical introduction*. Oxford University Press.
- COMISIÓN EUROPEA (2001). Libro Verde. *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas: Comisión de las Comunidades Europeas.
- COMISIÓN EUROPEA (2002). Comunicación de la Comisión relativa a la RSE: *Una contribución empresarial al desarrollo sostenible*. COM/2002/0347. Bruselas: Comisión Europea. Dirección General de Empleo y Asuntos Sociales.
- COMISIÓN EUROPEA (2004). European Multistakeholder Forum on CSR. *Final Results and Recommendations*.
- COMISIÓN EUROPEA (2006). Comunicación de la comisión al Parlamento Europeo, al Consejo y al Comité económico y social europeo - *Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: hacer de Europa un polo de excelencia de la Responsabilidad Social de las Empresas*. COM/2006/0136. Bruselas: Comisión Europea. Dirección General de Empleo y Asuntos Sociales.
- COMISIÓN EUROPEA (2009). *Towards greater corporate responsibility: conclusions of EU-funded research*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- COMISIÓN EUROPEA (2011). Comunicación de la comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité económico y social europeo y al Comité de las Regiones - *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas*. COM (2011) 681 final. Bruselas. Comisión Europea.
- COMITÉ TÉCNICO AEN/CTN 165 ÉTICA: *Sistema de gestión de la RSE*. AENOR
- CONGRESO DE LOS DIPUTADOS (2006): *Informe de la Subcomisión para potenciar y promover la Responsabilidad Social de las Empresas*. Boletín Oficial de las Cortes Generales. Serie D. Núm. 424. 4 de agosto de 2006.
- CORDERO, C., CORDERO, J. y CARNEIRO, M. (2012): *Guía y Recomendaciones para la aplicación de principios en la gestión de la calidad de las ONG*, Norma ONGCONCALIDAD, Madrid: ICONG.
- CORTINA, A. (1998): *Ética de la empresa, claves para una nueva cultura empresarial*. Madrid: Trotta
- CARDOZO, M. *Gobiernos y organizaciones no gubernamentales ante la responsabilidad social empresarial*: <http://www.jussempere.org/Inicio/Recursos/MCardozoEticaGbnsOngs.pdf>
- DE LA CRUZ, C. y SASIA, P. (2006): *El compromiso por la Responsabilidad Social*. El Correo Digital, 30 Julio 2006.
- DE LA CRUZ, C. *Gestión ética y valores en las organizaciones no lucrativas*. [http://www.3sbizkaia.org/%5Cgestion%5Cgestion%5Carchivos%5Cbrevs\\_gestion%5C\\_gestionetica\\_junio2009\\_C.pdf](http://www.3sbizkaia.org/%5Cgestion%5Cgestion%5Carchivos%5Cbrevs_gestion%5C_gestionetica_junio2009_C.pdf)
- FORO de EXPERTOS DE RSE (2005): Sesiones I, II, III: *Definición y ámbito de la RSE*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- FORO de EXPERTOS DE RSE (2006): Sesión IV: *Informe de RSE como motor de la Responsabilidad Social*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- FORO de EXPERTOS DE RSE (2007): Sesión V: *El desarrollo de la Responsabilidad Social de las Empresas en España*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- FORO de EXPERTOS DE RSE (2007): Sesión VI: *Las políticas públicas de fomento y desarrollo de la Responsabilidad Social de las Empresas en España*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- FRANCES, P. (2004): *Ética de los negocios: innovación y responsabilidad*. Bilbao: Desclee de Brouwer.
- GUIBERT, J.M. (2007). *Empresa y Responsabilidad social en Gipuzkoa*. San Sebastián: Universidad de Deusto.
- LOZANO, J. M. (1999). *Ética y Empresa*. Madrid: Trotta.

- LOZANO, J.M., ALBAREDA, L & YSA, T (2005): ¿Qué pueden hacer los gobiernos para promover la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE)? en Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 53. CIRIEC – España, pp. 53-64.
- LOZANO, J.M., ALBAREDA, L., YSA, T., ROSCHER, H. y MARCUCCIO, M. (2005): *Los gobiernos y la responsabilidad social de las empresas*. Barcelona: Granica.
- LOZANO, JM.: *De la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) a la Empresa Responsable y Sostenible (ERS)*, Papeles de Economía Española nº 108, 2006, pp. 40-62.
- LOZANO, J.M; L. ALBAREDA, I. y ARENAS, d. (2007): *Tras la RSE: La Responsabilidad social de la empresa vista por sus actores*, Barcelona: Granica.
- MARCUELLO, C. *Responsabilidad social y organizaciones no lucrativas* EKONOMIAZ, nº 65, 2º cuatrimestre, 2007 [http://www1.euskadi.net/ekonomiaz/taula4\\_c.apl?REG=857](http://www1.euskadi.net/ekonomiaz/taula4_c.apl?REG=857)
- MARREWIK, M. VAN (2003): *Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion*. Journal of business ethics, 44. Pp. 95-105.
- MARTÍNEZ, J.L.; SIMÓN, C. y AGÜERO, A. (2003): *La acción social de la empresa: El caso español y latinoamericano*, Prentice Hall - Financial Times, Madrid
- MELÉ, D. (2007). “Responsabilidad Social de la Empresa: una revisión crítica de las principales teorías” en *Ekonomiaz – revista vasca de economía* 65 (pp. 50-67). Vitoria-Gasteiz: Gobierno Vasco.
- MERINO, A. Y VALOR, C. (2008): “Empresas y ONG en el marco de la responsabilidad social de la empresa: un análisis empírico de su relación en la esfera privada”, Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales, nº 54, primer semestre, pp. 11-34.
- MESA DE DIÁLOGO SOCIAL (2007): *La Responsabilidad Social de las Empresa (RSE)*. Diálogo Social. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- MURILLO, D. y LOZANO, JM (2006): *RSE y Pymes: una apuesta por la excelencia empresarial*. IPES, Madrid
- ONU (2010), Consejo de Derechos Humanos, *Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos: puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para “proteger, respetar y remediar”*, 14º período de sesiones, 9 de abril de 2010, [http://www.ohchr.org/Documents/Issues/Business/A.HRC.14.27\\_sp.pdf](http://www.ohchr.org/Documents/Issues/Business/A.HRC.14.27_sp.pdf)
- OCDE (2011), *OECD Guidelines for Multinational Enterprises*, OECD Publishing, [http://www.oecd-ilibrary.org/governance/oecd-guidelines-for-multinational-enterprises\\_9789264115415-en](http://www.oecd-ilibrary.org/governance/oecd-guidelines-for-multinational-enterprises_9789264115415-en)
- OTS “LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS. APROXIMACIÓN CONCEPTUAL Y DESARROLLO DEL MODELO RSO”  
[http://www.tercersector.net/php/general.php?seccio=sc\\_eixos&idioma=Cs&eix=18](http://www.tercersector.net/php/general.php?seccio=sc_eixos&idioma=Cs&eix=18)
- PARNELL, L. (2005): “Making the Business Case for Corporate Social Responsibility Why It Should Be Part of a Comprehensive Communications Strategy”, Public Relations Strategist, vol. 11, nº 2, pp. 49-51
- PORTER, M. y KRAMER, M. (2006): *Strategy and Society. The link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility*. Harvard Business Review.
- RODRÍGUEZ JM.: *Responsabilidad Social Corporativa y análisis económico: práctica frente a teoría*, Revista Ekonomiaz nº 65, 2007, pp 16-30
- SASIA, P. M. (2004). *La empresa a contracorriente: Cuestiones de ética empresarial*. Bilbao: Mensajero.
- Sustainability (2005): “Las ONG del siglo XXI. En el mercado por el cambio”, <http://www.sustainability.com>
- VALOR, C. y DE LA CUESTA, M. *El papel del tercer sector en la promoción de la RSE*. Revista Asturiana de Economía –RAE, nº 41, 2008, pp. 25-41.
- VVAA. “Responsabilidad social empresarial” / “Enpresen gizarte erantzunkizuna” Revista *Lan Harremanak de Relaciones Laborales* nº 14, Bilbao, 2006
- XERTATU: *Promoción de la Responsabilidad social en Bizkaia*. Diputación Foral de Bizkaia, [www.xertatu.net](http://www.xertatu.net)