

---

# Los pilares del sistema de gestión de la RSC

---

PID\_00253408

José Antonio Lavado Gil

---

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: 3 horas

---



**José Antonio Lavado Gil**

Socio-director de Bidea, firma de consultoría que fundó en septiembre del 2003. Bidea asesora a las organizaciones para integrar en sus estrategias, sus políticas y sus operaciones los criterios de la sostenibilidad y la responsabilidad social. Licenciado en Psicología por la Universidad Autónoma de Barcelona y posgrado en Psicología y gestión empresarial por EADA y PDD (Programa de Desarrollo Directivo) por IESE. Podéis seguirlo en twitter: @JoseLavado. Más información sobre él en LinkedIn (<http://www.linkedin.com/in/joseantoniolavado>) y en la web de Bidea: [www.bideaconsultores.com](http://www.bideaconsultores.com).

# Índice

<b>Introducción.....</b>	<b>5</b>
<b>1. Los principios y directrices de responsabilidad social.....</b>	<b>7</b>
1.1. Pacto Mundial de Naciones Unidas .....	7
1.2. Principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos .....	8
1.3. Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) .....	9
1.4. Directrices de la OCDE para empresas multinacionales .....	9
1.5. Otras propuestas .....	10
1.5.1. Norma internacional ISO 26000 .....	10
1.5.2. Acuerdo de París sobre el cambio climático .....	11
1.6. Principios y guías sectoriales .....	12
<b>2. La cultura como fundamento del sistema de gestión de la RSC.....</b>	<b>14</b>
2.1. La consecución de resultados .....	16
2.2. La integración de los procesos internos .....	17
2.3. La integración de las personas .....	17
2.4. La adaptación al entorno .....	18
2.5. Hacia el cambio cultural .....	18
<b>3. Grupos de interés. La integración de los grupos de interés en la gestión.....</b>	<b>20</b>
3.1. Diálogo, confianza con los grupos de interés .....	21
3.2. Niveles de diálogo .....	22
3.3. Etapas en el proceso de diálogo .....	23
3.4. La serie de normas Accountability AA1000 .....	25
<b>4. Organización de la RSC. Roles y responsabilidades.....</b>	<b>28</b>



## Introducción

Los sistemas por sí solos no son suficientes para conseguir una implantación exitosa de la RSE en la gestión. Además de los principios prescriptores generales de comportamiento vinculados a la responsabilidad social, es recomendable tener en cuenta una serie de aspectos que servirán para cimentar adecuadamente su gestión.

Los describimos a continuación, siendo todos ellos de mucha relevancia para garantizar una adecuada implantación de la responsabilidad social en los sistemas de gestión de la organización.

- Los **principios** de la responsabilidad social, que son ampliamente reconocidos a nivel internacional.
- La gestión de la **cultura** de la organización, para alinear sus atributos y sus “maneras de hacer” con los principios de la RS.
- La integración de los **grupos de interés** en las decisiones de la empresa.
- La adecuada atribución de **responsabilidades y roles** en materia de RS.



## 1. Los principios y directrices de responsabilidad social

Si deseamos que la integración de la responsabilidad social en la estrategia y la gestión diaria sea sólida y genere credibilidad, estas se deberían asentar en una serie de principios y directrices generales internacionalmente reconocidos. Dichos principios y directrices son las ideas fundamentales que deberían regir la conducta de las empresas. No existe una propuesta única y universal sobre cuáles deberían ser estos principios, pero existen diferentes propuestas de aceptación internacional:

- Pacto Mundial de Naciones Unidas
- Principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos
- Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)
- Directrices de la OCDE para empresas multinacionales
- Otras propuestas: Norma internacional ISO 26000, Acuerdos de París
- Principios sectoriales

### 1.1. Pacto Mundial de Naciones Unidas

El Pacto Mundial de las Naciones Unidas (1999) es una iniciativa internacional propuesta por Naciones Unidas. El 2017 disponía de cerca de noventa redes locales, que actúan localmente y ejercen de intermediarias entre la sede central, situada en Nueva York, y el propio país. La Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas (ASEPAM) fue constituida en el año 2004 con el objetivo de apoyar, promover y difundir la incorporación de los principios del Pacto Mundial en la visión estratégica de las empresas españolas y en sus prácticas de funcionamiento.

El Pacto Mundial de la ONU propone a las empresas adoptar, apoyar y promulgar, dentro de su esfera de influencia, un conjunto de valores fundamentales en las áreas de derechos humanos, normas laborales, medio ambiente y anticorrupción. Para ello, las empresas se adhieren públicamente y se comprometen a elaborar de manera periódica un informe de progreso.

Los diez principios son los siguientes:

#### Derechos humanos

- Principio n.º 1. Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos.
- Principio n.º 2. No ser cómplice de abusos de los derechos.



#### Enlace recomendado

Sitio web del Pacto Mundial: <https://www.unglobalcompact.org/>

## Ámbito laboral

- Principio n.º 3. Apoyar los principios de la libertad de asociación y sindical, y el derecho a la negociación colectiva.
- Principio n.º 4. Eliminar el trabajo forzoso y obligatorio.
- Principio n.º 5. Abolir cualquier forma de trabajo infantil.
- Principio n.º 6. Eliminar la discriminación en materia de empleo y ocupación.

## Medio ambiente

- Principio n.º 7. Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.
- Principio n.º 8. Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
- Principio n.º 9. Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

## Anticorrupción

- Principio n.º 10. Las empresas e instituciones deberán trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

### 1.2. Principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos

Los Principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos son una guía, formada por 31 principios dirigidos a estados y a compañías, para prevenir, gestionar y remediar los abusos en materia de derechos humanos que se puedan cometer en el marco de las operaciones empresariales.

Estos principios fueron aprobados por las Naciones Unidas en junio de 2011, a partir de una propuesta de John Ruggie, que era el representante especial de las Naciones Unidas sobre empresas y derechos humanos. Por este motivo también son conocidos como “Informe Ruggie”.

Los principios se basan en el paradigma “proteger, respetar, remediar”, articulado en torno a tres grandes pilares:

- El deber de los estados es proteger los derechos humanos.
- La responsabilidad de las empresas es respetar los derechos humanos.
- Las víctimas deberían tener acceso a un remedio efectivo.

#### Enlace recomendado

Web del Business & Human Rights resource center:  
<https://business-humanrights.org/es/node/86208/principios-rectores-sobre-empresas-y-derechos-humanos>



### 1.3. Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

Estos objetivos, aprobados por las Naciones Unidas el 25 de septiembre de 2015, guían la implementación de la agenda 2030 de las Naciones Unidas para el desarrollo sostenible.

Se trata de 17 objetivos globales que deben lograrse hasta el 2030 y que se centran en la lucha contra la extrema pobreza y en asegurar un desarrollo más equitativo y sostenibilidad ambiental.

Cada uno de los objetivos se divide y concreta, a su vez, en diferentes hitos, con un total de 169.

- Objetivo 1: Fin de la pobreza
- Objetivo 2: Cero hambre
- Objetivo 3: Salud y bienestar
- Objetivo 4: Educación de calidad
- Objetivo 5: Igualdad de género
- Objetivo 6: Agua limpia y saneamiento
- Objetivo 7: Energía limpia y asequible
- Objetivo 8: Trabajo digno y crecimiento económico
- Objetivo 9: Industria, innovación, infraestructuras
- Objetivo 10: Reducción de las desigualdades
- Objetivo 11: Ciudades y comunidades sostenibles
- Objetivo 12: Consumo y producción responsables
- Objetivo 13: Acción climática
- Objetivo 14: Vida submarina
- Objetivo 15: Vida terrestre
- Objetivo 16: Paz, justicia e instituciones sólidas
- Objetivo 17: Alianza por los objetivos

Estos objetivos, que marcarán la agenda del desarrollo global de los próximos años, se encuentran también en el centro de la agenda empresarial sostenible.

Cada organización tendría que determinar cuáles son los ODS en que quiere centrar sus esfuerzos: previsiblemente, deberían ser aquellos cuya contribución supusiera la mayor diferencia posible. Otras empresas u organizaciones pueden decidir no hacer una selección de los mismos sino contribuir de manera activa a la consecución de todos ellos. Sea cual sea la decisión, los ODS están muy interrelacionados entre sí.

### 1.4. Directrices de la OCDE para empresas multinacionales

Las Directrices de la OCDE para empresas multinacionales (*OECD guidelines for MNEs*) son recomendaciones de largo alcance para una conducta empresarial responsable, a las que 43 gobiernos se han adherido, que representan todas las regiones del mundo y el 85% de la inversión extranjera directa. Los gobiernos

#### Lecturas recomendadas

Web de las Naciones Unidas dedicada a los ODS: <https://sustainabledevelopment.un.org>

GRI, Global Compact & WBCSD (2015). "SDG Compass Guide": <http://sdgcompass.org/download-guide/>

de estos países animan a las empresas a observar estas directrices en todos los lugares donde actúan. Las directrices se actualizaron en el 2011 por quinta vez desde que se publicó la primera versión en 1976.

## **OCDE**

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) es una organización de cooperación internacional, compuesta por 34 estados y cuyo objetivo es coordinar sus políticas económicas y sociales. Fue fundada en 1960. Su misión es promover políticas que mejoren el desarrollo económico y el bienestar social de las personas en todo el mundo, y se considera que la OCDE agrupa a los países más avanzados y desarrollados del planeta.

Las Directrices de la OCDE para empresas multinacionales son lo más parecido a un código de conducta exhaustivo para empresas. Es un punto de referencia clave de normas internacionales. Aunque las directrices no son vinculantes para las empresas, los gobiernos de los países participantes están comprometidos a promoverlas y a hacerlas influyentes entre las empresas que operan en sus territorios o desde estos.

La OCDE también ha desarrollado guías sectoriales para ayudar a implantar las directrices, con recomendaciones adicionales. Las guías tienen que servir a las empresas para identificar y responder a los riesgos adversos específicos de sus sectores.

## **1.5. Otras propuestas**

### **1.5.1. Norma internacional ISO 26000**

Esta norma ISO 26000 fue publicada por la ISO (Organización Internacional de Normalización) el 2010.

La guía proporciona recomendaciones en materia de responsabilidad social para organizaciones del sector público y privado de todo tipo. Es una norma voluntaria que ofrece orientaciones sobre definiciones, principios y materias fundamentales en este ámbito.

El texto recoge un acuerdo global sobre definiciones y principios de responsabilidad social, y orientaciones sobre cómo se puede integrar la responsabilidad social en las operaciones de la organización. En este sentido, ISO 26000 aborda siete cuestiones de responsabilidad social:

- Gobierno de la organización
- Derechos humanos
- Relaciones y condiciones de trabajo
- Medio ambiente
- Prácticas conforme a la legislación
- Consumidores

- Comunidades y desarrollo local

La guía, no creada con el objetivo de ser certificable, recoge y desarrolla una serie de orientaciones sobre siete principios fundamentales de responsabilidad social:

- **Rendición de cuentas:** En línea con las tendencias y exigencias de la sociedad actual, las organizaciones deben rendir cuentas de sus impactos económicos, ambientales, éticos y sociales.
- **Transparencia:** Las organizaciones que implanten un sistema de gestión de RS deben informar de manera clara y razonable sobre las decisiones que impactan en la sociedad y el medio ambiente.
- **Comportamiento ético:** El comportamiento de una organización se debe basar en la honestidad, la integridad y la equidad, y atender de manera equilibrada a los intereses, necesidades y expectativas de sus grupos de interés.
- **Respeto a los intereses de las partes interesadas:** Una organización que desee integrar en sus sistemas de gestión la RS debe identificar a sus grupos de interés y dialogar con ellos, así como reconocer, contemplar y dar respuesta a sus necesidades y expectativas.
- **Respeto al principio de legalidad:** Las organizaciones que gestionan la responsabilidad social se comprometen a aceptar que el respeto a la legalidad es obligatorio, contemplando todas las leyes y regulaciones que les resulta aplicable.
- **Respeto a la normativa internacional de comportamiento:** Este principio se refiere especialmente a que las empresas respetarán como mínimo la normativa internacional de comportamiento en aquellas situaciones en las que la ley no proporcione las salvaguardas necesarias.
- **Respeto a los derechos humanos:** El respeto a la dignidad de las personas y a los derechos humanos fundamentales, atendiendo al criterio de universalidad, está implícito en el comportamiento de las empresas y organizaciones que implantan una gestión de la RS.

### 1.5.2. Acuerdo de París sobre el cambio climático

La 21.<sup>a</sup> sesión de la Conferencia de las Partes (denominada COP21) dentro de la Convención marco de las Naciones Unidas sobre el cambio climático se celebró en París entre el 30 de noviembre y el 12 de diciembre de 2015. Los países participantes firmaron el llamado “Acuerdo de París”.

El objetivo del Acuerdo es mantener el aumento de la temperatura de este siglo muy por debajo de los 2 °C en relación con los niveles preindustriales, mirar de limitar este aumento a los 1,5 °C, y reforzar la capacidad para afrontar los impactos del cambio climático.

Cada país deberá elaborar sus propios planes nacionales, denominados “contribuciones determinadas a nivel nacional” (NDCs, *nationally determined contributions*), que tendrán que responder a sus mejores esfuerzos y que deberán fortalecer progresivamente. En este sentido, Europa se ha comprometido a reducir sus emisiones el 2030 en un 40 % respecto de los niveles de 1990.

El Acuerdo de París entró en vigor el 4 de noviembre de 2016, después de su ratificación de –como mínimo– 55 países (entre ellos, China, Estados Unidos y Europa) que representaran al menos un 55 % del total de emisiones de gases de efecto invernadero. Nicaragua y Siria quedaron fuera del Acuerdo inicial, pero posteriormente firmaron y declararon que firmarían, respectivamente. Por otro lado, Trump anunció la retirada de los Estados Unidos de estos Acuerdos, y quedaron, así, como único país fuera del Acuerdo. Pero esta retirada no será efectiva hasta finales del año 2020.

Este Acuerdo, considerando que el cambio climático es una de las principales amenazas para la vida en el Planeta, debe verse reflejado en la agenda empresarial. Las organizaciones tendrán que considerar los riesgos derivados del cambio climático y establecer medidas de mitigación y adaptación. Así mismo, deberían considerar cuáles son las oportunidades de negocio derivadas de la transición a una economía baja en carbono, que podrán variar según el sector y la geografía, entre otros.

### 1.6. Principios y guías sectoriales

De forma análoga a como pasaba con las Directrices de la OCDE que hemos visto, la gestión responsable de las empresas se puede ver influida por el sector de actividad al que pertenecen. A veces, las empresas colaboran con otros actores –como pueden ser ONG, gobiernos u organizaciones internacionales– para intentar desarrollar directrices o guías que las ayuden a dirigir los retos específicos de su sector. A menudo se forman grupos de trabajo en los que los actores que intervienen en un mismo sector deciden compartir recursos y conocimiento y cooperar para avanzar en materia de gestión responsable.

Entre estas iniciativas destacan, por ejemplo, los Principios de Ecuador, para entidades financieras; la Iniciativa de Transparencia de las industrias extractivas; los Principios de Aseguramiento Responsable; los Principios Voluntarios en Seguridad y Derechos Humanos; el Proceso de certificación Kimberley para la industria de los diamantes o la Mesa Redonda sobre el aceite de palma.

#### Lectura recomendada

CISL (2016): “A new climate for business: Planning your response to the Paris Agreement on Climate Change”. Un análisis de las consecuencias del cambio climático para las empresas y una propuesta de partida para que puedan desarrollar su estrategia.

#### Enlace

Podéis consultar más información sobre la Alianza ISEAL en <https://www.isealliance.org/about-iseal>

Estas iniciativas pueden llegar a convertirse en un estándar de actuación sectorial, que complementa los principios que venimos viendo.

Existen numerosas iniciativas y estándares sectoriales, tanto regionales como de alcance mundial y su número crece de forma continua. En este sentido destaca el trabajo de ISEAL, una asociación global cuyo objetivo es impulsar el uso de estándares sostenibles que sean creíbles y que cuenten con sistemas de certificación abiertos, rigurosos y accesibles. ISEAL está formada por los miembros de aquellos estándares sostenibles que cumplen con sus principios de buenas prácticas.

## 2. La cultura como fundamento del sistema de gestión de la RSC

Nos encontramos en momentos de cambio, de grandes transformaciones que están afectando plenamente al tejido empresarial, que están generando nuevos condicionantes de competitividad y productividad y que exigen maneras diferentes de pensar, decir y hacer la empresa. En este contexto, otorgar importancia a la gestión del cambio cultural es una oportunidad para adaptarse a las nuevas exigencias del entorno y para implantar con mayor eficacia y eficiencia las políticas de sostenibilidad y responsabilidad empresarial, asegurando así los nuevos pilares sobre los que se asentará el futuro de la organización.

¿Podemos avanzar en el camino de la sostenibilidad y la responsabilidad social sin modificar la cultura que ha dominado la gestión empresarial durante los dos últimos siglos?

En el ámbito empresarial nos interesa la cultura fundamentalmente desde una perspectiva operativa y de gestión. Para algunos, el análisis y la gestión de la cultura empresarial no pasan de ser un asunto de mayor o menor curiosidad intelectual.

Sin embargo, es precisamente en momentos críticos de cambio cuando la cultura de una organización puede actuar realmente como una fuerza restrictiva o, por el contrario, como una fuerza tremendamente impulsora de dicho cambio.

Por lo tanto, para las empresas que desean implantar la responsabilidad social y la sostenibilidad en sus operaciones y en su gestión resulta fundamental comprender qué función cumple la cultura, para qué sirve realmente y cómo se puede gestionar.

El concepto antropológico y psicosocial de *cultura* de empresa fue popularizado a partir de que Tom Peters y Robert Waterman plantearan en su éxito de ventas de los años ochenta, *En busca de la excelencia*, que determinadas empresas que obtenían resultados espectaculares se diferenciaban de su competencia precisamente por tener una determinada cultura. Estas empresas ya entendían la **cultura de empresa como uno de sus principales factores de éxito** y contemplaban su gestión como una responsabilidad de los directivos de la organización.

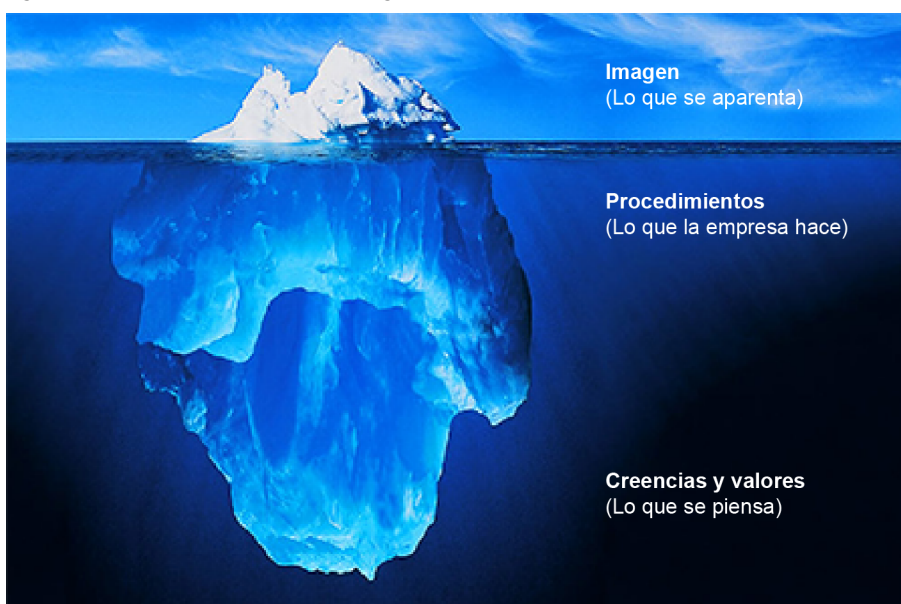
Según uno de los psicólogos empresariales más respetados, **Edgar H. Schein**, la cultura empresarial es aquel conjunto de creencias que comparten los miembros de una organización sobre cuál es la mejor forma de pensar y de hacer las cosas, las cuales definen la visión que la empresa tiene de sí misma y del entorno.

Estas creencias, conformadas por un conjunto de valores, normas y actitudes, son respuestas (de éxito) que el grupo ha aprendido ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y antes sus problemas de integración interna. Según Schein, la cultura de toda empresa está compuesta por dos niveles esenciales (figura 1):

1) El nivel de **lo que se piensa en la empresa**, que es implícito y está constituido por las creencias, supuestos básicos o valores esenciales. Los valores esenciales son los valores primarios de la cultura predominante. Estos significados compartidos facilitan el dar sentido y cohesión a los esfuerzos cotidianos, y son fundamentales para la generación de compromiso, más allá del interés individual inmediato.

2) El nivel explícito u observable, denominado el nivel de los *artefactos culturales*, que está compuesto a su vez por otros dos niveles, el nivel de **lo que la empresa hace** (procedimientos, conductas, organigramas, rituales, tecnologías, calidad de las relaciones con sus grupos de interés, etc.) y el nivel más superficial de **lo que la empresa aparenta que es** (aspectos físicos e imagen externa en general: logotipo, edificios, zona de ubicación, acciones de comunicación, de marketing o publicidad, etc.).

Figura 1. Niveles de la cultura de una organización



Los elementos de la cultura pueden representarse como un iceberg, en el que lo que no se ve es mucho mayor que la parte visible.

Desde un punto de vista funcional, lo que la cultura organizativa hace es actuar como fuerza impulsora en la resolución de los problemas básicos, relativos a cuatro funciones vitales para la supervivencia de la empresa (Quinn, 1988; Lavado, 2000):

- La consecución de resultados
- La integración de los procesos internos
- La integración de las personas
- La adaptación al entorno

**Relación entre los modelos de gestión empresarial y las funciones de la cultura organizativa**

Modelo de gestión empresarial	Cultura con énfasis en...
Modelo del objetivo racional. Organización científica del trabajo (F.W. Taylor...)	La consecución de resultados
Modelo del proceso interno (H. Fayol, M. Weber...)	La integración de los procesos internos
Modelo de relaciones humanas (E. Mayo...)	La integración de las personas
Modelo de los sistemas abiertos (Katz y Kanhn; Mintzberg...)	La adaptación al entorno

Veamos a continuación cada uno de estos modelos.

## 2.1. La consecución de resultados

En la empresa tradicional, los problemas relativos a la función vital de consecución de resultados se resuelven desde la creencia básica de que estos se solucionan mediante la obtención de beneficios para los accionistas, en un contexto de respeto a la legalidad vigente. El resultado es sinónimo de resultado económico.

En el ámbito de los procedimientos, los sistemas de gestión y toda la estructura organizativa se orientan a la obtención del beneficio económico, y se pone énfasis en aspectos como la fijación de objetivos desafiantes, la gestión del rendimiento personal, la gestión eficaz del tiempo, etc. La imagen externa ("lo que se aparenta") y la reputación de la organización se asocian a productividad, grandes beneficios, altos niveles de facturación y crecimiento.

La cultura de sostenibilidad y responsabilidad empresarial piensa la consecución de resultados en términos amplios del impacto que se deriva de la actividad empresarial en su conjunto: el impacto económico y los impactos no financieros: de gobernanza, ambiental y social.



A partir de estas creencias y valores centrales no se concibe ya la empresa como un ente opaco que tiende a separarse y abstraerse de su entorno, sino como una organización relacional que se integra con fuerza en el medio que la rodea y donde el objetivo es la satisfacción equilibrada de los diferentes intereses legítimos en juego.

## **2.2. La integración de los procesos internos**

La cultura empresarial también actúa como fuerza impulsora en la resolución de los problemas relativos a otra función vital, como es el mantenimiento de la estabilidad del sistema. El control interno, la planificación, la organización, el flujo adecuado de los sistemas, la gestión de la información y el cumplimiento de normas son, entre otras, prácticas internas que aseguran la continuidad del sistema.

La empresa que se orienta a la sostenibilidad realiza una mayor inversión en fortalecer sus procesos internos con nuevas prácticas de ética y de buen gobierno, integrando la responsabilidad social en la redefinición de sus signos de identidad, como la misión, visión y valores, dirigiendo y diseñando sus estrategias, políticas, procesos y sistemas de seguimiento, aprendizaje y *reporting* según las necesidades y expectativas de todos sus grupos de interés, asegurando la máxima eficiencia interna y garantizando la entrega de productos y servicios de excelente calidad.

## **2.3. La integración de las personas**

Conseguir atraer, retener y motivar, al coste adecuado y con un alto nivel de compromiso, a las personas que una organización necesita es otra de las funciones vitales de la cultura empresarial.

En una empresa tradicional la integración de las personas recibe un enfoque con tendencia utilitarista, en la medida en que la inversión en el desarrollo de prácticas de gestión de recursos humanos sirve para asegurar e incrementar los beneficios económicos para los accionistas o propietarios.

La empresa que apuesta por el modelo de sostenibilidad incorpora en las creencias básicas de su cultura empresarial que el desarrollo y la satisfacción de las necesidades de su equipo humano son un compromiso y un valor central en sí mismo, que garantizan el éxito futuro de la organización y que tienen una influencia directa en la satisfacción de las necesidades del resto de los grupos de interés.

Desde esta perspectiva, la cultura de empresa, vinculada a la política de gestión de personas, introduce los principios asociados a la Declaración de los Derechos Humanos, la Organización Internacional del Trabajo, las recomen-

daciones de la OCDE, el Pacto Mundial de Naciones Unidas o los incluidos en el reciente Manifiesto Factor Humano para organizaciones comprometidas con el valor de las personas.

Estos principios se destilan en el diseño y la aplicación de la política y de las diferentes prácticas de gestión de personas: integración laboral y empleo, liderazgo y participación, relaciones empresa/trabajadores, competencias y desarrollo profesional, formación, igualdad y no discriminación, conciliación trabajo-vida, salud y seguridad, comunicación interna, sistemas de participación, retribución y beneficios, voluntariado y solidaridad, etc.

La cultura de sostenibilidad consigue actuar como “atractor” de talento, generando mayor motivación, incrementando la identificación y el compromiso con la organización y ofreciendo también a los empleados oportunidades de satisfacer sus motivaciones de contribución social (dar sentido al trabajo).

## 2.4. La adaptación al entorno

Por último, la innovación, la orientación al cliente, la gestión de las relaciones con todos los grupos de interés o la gestión de la confianza y la reputación son cruciales para asegurar la función vital de adaptación al entorno.

En este sentido, el modelo de sostenibilidad y responsabilidad organizativa se puede entender como una adaptación a las nuevas exigencias y expectativas de la sociedad, consiguiendo una mayor integración con el entorno y construyendo relaciones transparentes y de confianza mediante la comunicación responsable y la colaboración con los diferentes grupos de interés.

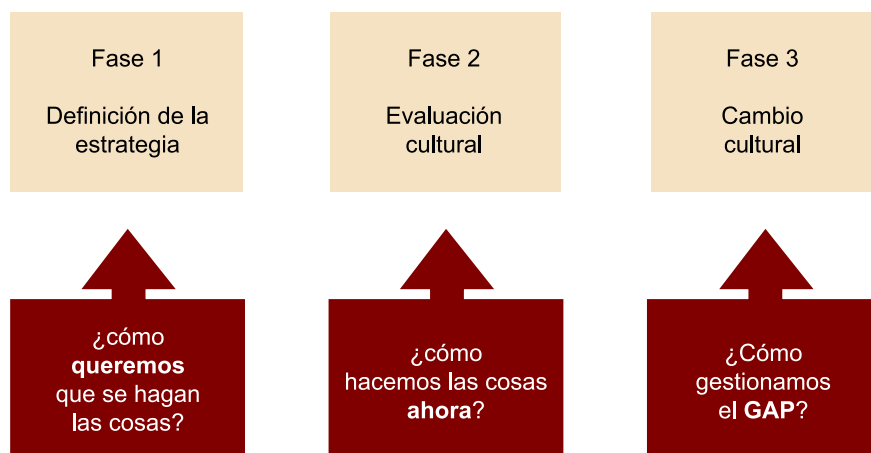
Es en este modelo donde adquieren relevancia nuevos artefactos culturales (en el sentido de Schein) para el cuidado de la imagen externa de la empresa sostenible. Así, se desarrollan sistemas de *reporting* voluntario (como los propuestos por Global Reporting Initiative y el International Integrated Reporting Council). También aparecen monitores de reputación y surge un ecosistema robusto y creciente de analistas y *ratings* de sostenibilidad que analizan y evalúan la actuación de las empresas (como por ejemplo DJSI, MSCI o FTSE4Good).

## 2.5. Hacia el cambio cultural

Llegados a este punto, y conscientes de que venimos de muchos años de historia empresarial dominados por una cultura centrada en la dimensión económica, se impone la necesidad de realizar un cambio cultural. Pero ¿cómo podemos gestionar ese cambio hacia una cultura de sostenibilidad? Se trata de seguir un proceso metodológico que, partiendo de la identificación de un **conjunto integrado de elementos** representativos de las cuatro funciones vi-

tales analizadas, permita de una manera sistemática realizar un análisis de la cultura actual, definir la cultura empresarial deseada y gestionar el gap entre ambas (figura 2).

Figura 2



Las organizaciones son estructuras humanas poseedoras de una cultura –unas maneras de hacer– y de unos valores que, si son compartidos y percibidos en coherencia con la acción, aumentan el compromiso y la participación, orientan la actividad de sus miembros y ayudan a configurar su identidad.

La gestión de la cultura empresarial realmente comprendida y compartida es inmensamente más potente para cohesionar y encauzar un esfuerzo de desarrollo estratégico que el más completo libro de procedimientos. El modelo de hacer empresa en el siglo XXI está en pleno proceso de transformación y construcción, en sintonía con la cultura del desarrollo sostenible.

#### Lectura recomendada

J. A. Lavado (2008). "Cómo gestionar el cambio hacia una cultura más sostenible y responsable". *La aplicación de la responsabilidad social a la gestión de personas* (cap. 2). Barcelona: Aedipe, MediaResponsable.

### 3. Grupos de interés. La integración de los grupos de interés en la gestión

Una de las claves que diferencia y distingue a una empresa que ha apostado por avanzar en el camino de la sostenibilidad es la integración de la gestión de la relación con los grupos de interés en sus políticas, en sus sistemas y en sus procedimientos internos.

Los grupos de interés, según la definición de AccountAbility (2015), son aquellos individuos, grupos de individuos u organizaciones que afecten y/o se puedan ver afectadas por las actividades, productos o servicios de una organización o por su actuación.

Los grupos de interés siempre han estado presentes en la gestión de empresas, con un concepto que surgió, en los años 80, propuesto por R. Edward Freeman, un profesor de la Darden School, en los Estados Unidos.

Sin embargo, la aparición de la sostenibilidad como nuevo paradigma ha resituado la importancia relativa de los grupos de interés y su influencia en el éxito de las organizaciones actuales. Ahora los grupos de interés se han extendido y tienen más poder que nunca para influir en las organizaciones. Pensemos, por ejemplo, en la tarea de las ONG.

Como consecuencia de la globalización, del impacto que esta ha tenido en el incremento del poder de las grandes empresas multinacionales, de la evolución de las tecnologías de la información y la comunicación y de la creciente sensibilidad general acerca del impacto social de las fuerzas del mercado, el poder de los grupos de interés ha aumentado considerablemente, disminuyendo en la misma medida el control que la organización puede ejercer sobre ellos, siendo esta más vulnerable que nunca.

En el pasado era relativamente sencillo el diálogo con los grupos de interés, ya que todo se reducía a una relación, principalmente de carácter económico y local, que tenía su correspondiente reflejo en los resultados de la empresa. Sin embargo, en el entorno actual, los grupos de interés exigen mayores responsabilidades a las empresas y condicionan sus resultados, tanto si su influencia en los mismos es directa o indirecta.

En este contexto, aumenta la importancia de gestionar el diálogo y de establecer un marco de relaciones con los grupos de interés para cualquier organización que fundamente su razón de ser y su competitividad en los criterios de la responsabilidad y la sostenibilidad.

Mantener un proceso de diálogo con los distintos grupos de interés aporta diversos **beneficios** para la empresa, entre los que podemos destacar los siguientes:

- La identificación de nuevos mercados y **oportunidades de negocio**, a través del incremento del nivel de comprensión del contexto social, económico y ambiental actual y futuro.
- El desarrollo de nuevos procesos, productos y servicios, favoreciendo, por tanto, la **innovación** en la empresa, a partir de la información recopilada en el proceso de relación establecido con cada uno de los grupos de interés.
- Una mejor gestión del **riesgo**, ya que se establecen procesos de diálogo que permiten a los grupos de interés aportar sus prioridades y participar en la identificación de temas relevantes para la organización.
- El fortalecimiento de la **confianza** y la reputación de la empresa como ventajas que la diferencian de sus competidores.

### 3.1. Diálogo, confianza con los grupos de interés

Por las razones que acabamos de apuntar, actualmente la gestión del diálogo con los grupos de interés forma parte fundamental de la gestión de la responsabilidad social y sostenibilidad de cualquier organización.

Si estamos gestionando la cultura de sostenibilidad en nuestra organización, y si al mismo tiempo hemos identificado y desarrollado liderazgos con las competencias adecuadas, estaremos asegurando los pilares para hacer efectiva la integración de los grupos de interés en nuestra gestión, ya que son las personas –con unas capacidades determinadas– que trabajan en una organización –con unas determinadas señas de identidad– los últimos responsables de este diálogo y las que toman las decisiones al respecto.

En un contexto de transparencia, de exigencia de rendición de cuentas y de una gran exposición a la interrelación y a las decisiones legítimas de los diferentes grupos de interés, las empresas están interiorizando que es necesario generar, mantener y desarrollar **confianza** para poder obtener beneficio económico.

#### Lecturas recomendadas

J. A. Lavado (2013, enero). “10 claves para gestionar los conflictos con los grupos de interés”. *Diario Responsable*. Disponible en: <http://www.diarioresponsable.com/portada/opinion/16217-rse-10-claves-para-resolver-conflictos-con-los-grupos-de-interes.html>

G. Granda Revilla y R. Trujillo Fernández (2011). “La gestión de los grupos de interés (*stakeholders*) en la estrategia de las organizaciones”. *Economía Industrial* (núm. 381, págs. 71-76).

Pero la confianza no es un recurso del que podamos disponer a voluntad. La confianza no es un simple instrumento al servicio del beneficio económico. Más bien al contrario, la simple sospecha por parte de los grupos de interés del carácter instrumental de la relación hace que las propias actuaciones de diálogo y transparencia se conviertan en factor de escepticismo y falta de credibilidad.

La confianza se construye con el diálogo y se desarrolla mediante la existencia de un diálogo caracterizado por la transparencia, la búsqueda de mutuo beneficio y la creación de un proceso estructurado de reciprocidad, donde se persigue fortalecer comúnmente la relación. Es este diálogo bien entendido el que dispone de una extraordinaria capacidad para generar confianza y donde el peso del proceso tiene tanta importancia, o más, que el propio resultado.

### 3.2. Niveles de diálogo

No obstante, en el ámbito empresarial el diálogo se encuentra en diferentes niveles de entendimiento y aplicación, seguramente complementarios entre sí pero que conviene diferenciar:

1) Nos encontramos un primer nivel básico de **diálogo entendido como información**, fundamentalmente discursivo y unidireccional, por el que la empresa informa sobre sus actividades y políticas –mediante canales distintos, como informes, boletines, folletos, conferencias, discursos, publicidad, etc.–. Es solo diálogo en la medida en que los grupos de interés pueden responder realizando preguntas y formulando aclaraciones.


2) En un segundo nivel encontramos el **diálogo entendido como consulta**, accediendo a las opiniones de los interlocutores mediante encuestas, registros de quejas y reclamaciones, servicios de atención telefónica, buzones de sugerencias, etc. En este caso, se da una cierta bidireccionalidad pero limitada en el propio planteamiento de reciprocidad.

3) Por último, nos encontramos con el tipo de **diálogo entendido como una oportunidad de crecimiento e innovación**, enfoque que puede marcar realmente la diferencia en la calidad de las relaciones –foros de discusión, entrevistas, sesiones de diálogo presencial, *focus group*, paneles de expertos, grupos de aprendizaje entre iguales, etc.–. Más allá de una comunicación corporativa tradicional esencialmente discursiva y unidireccional, en este caso la empresa desarrolla mecanismos para facilitar espacios de reflexión cara a cara, ordenados, estructurados y periódicos, donde las expectativas de los grupos de interés se incluyen en la toma de decisiones de cada nuevo ciclo de gestión y don-

de la confianza con los grupos de interés se va construyendo, fortaleciendo y consolidando a lo largo del tiempo, asegurando la supervivencia futura de la empresa y consiguiendo la legitimidad para actuar.

Una vez interiorizadas la importancia del diálogo y la confianza en la nueva cultura de la empresa, cada organización debe establecer su marco de relaciones siguiendo diferentes enfoques, herramientas y técnicas (figura 3).

Figura 3. Canales de comunicación por nivel de diálogo

Canales	1 Información 	2 Consulta 	3 Diálogo 	4 Colaboración 
	1. Formación empleados 2. Boletines por audiencias 3. Folletos/publicidad 4. Memorias/informes 5. Página web, intranet 6. Notas técnicas, vídeos 7. Conferencias/discursos/presentaciones 8. Jornadas de puertas abiertas, visitas, exposiciones... 9. Anuncios, notas de prensa... 10. Presentación de ofertas/productos/servicios 11. Medios digitales	1. Encuestas de satisfacción 2. Estudios de mercado 3. Registro de quejas y reclamaciones 4. Buzón de sugerencias 5. Mecanismos en línea 6. Estudios de opinión/precepción (externo y externos) 7. Estudios de buenas prácticas 8. Solicitudes de certificaciones 9. Atención telefónica/servicios de atención a GRIN (Grupos de interés)	1. Sesiones de diálogo con GRIN 2. Foros multi-GRIN 3. Paneles de expertos para asesoramiento/evaluación 4. Conferencias de líderes empresariales/sectoriales y de opinión/ <i>benchmark</i> 5. Foros de discusión presenciales o virtuales 6. Desayunos de trabajo 7. Entrevistas 8. Focus <i>group</i> /talleres 9. Medios digitales y redes sociales	1. Grupos de mejora 2. <i>Benchmarking</i> 3. Convenios de colaboración 4. Patrocinios 5. Acuerdos voluntarios 6. Gestión medioambiental compartida con... 7. Alianzas estratégicas 8. Proyectos compartidos 9. <i>Join ventures</i> 10. Proyectos <i>multi-stakeholders</i>
	Unilateral	Bilateral limitada	Bilateral	Actuación conjunta

Fuente: Elaboración propia.

### 3.3. Etapas en el proceso de diálogo

El marco de trabajo más extendido como referencia para asegurar la integración del compromiso con los grupos de interés en los procesos de gestión es el que se basa en la “Norma de relación con los grupos de AA1000SES” de AccountAbility, mencionada en el apartado 4.

A continuación sintetizamos los pasos que se deben seguir para el proceso de relación y diálogo, que se divide en cuatro fases inspiradas en el ciclo de Deming (P-D-C-A: *plan, do, check, act*):

#### 1) Planificar

La planificación consta a su vez de 5 fases:

1. Perfilar y mapear los grupos de interés: establecer una metodología para definir el perfil y el mapa de los grupos de interés.

En este sentido, hay que tener en cuenta que los grupos de interés no son estáticos; pueden variar según el proyecto o la geografía y también se modifican con el tiempo. Por otro lado, habrá que tener en cuenta las relaciones existentes entre los diferentes grupos de interés –e incluso dentro de un mismo grupo– y cuáles son sus opiniones, necesidades y expectativas.

2. Determinar el nivel de relación y métodos: determinar el propósito del diálogo y el nivel de relación con los grupos relevantes.

3. Identificar los límites del diálogo: fijar los límites de la información sobre el proceso de relación y comunicarlo a los grupos de interés.

4. Desarrollar un plan de relación: este plan se pondrá a disposición de los grupos de interés y así tendrán la oportunidad de contribuir en él con aportaciones.

5. Establecer indicadores para la calidad y los resultados del proceso de relación: los grupos de interés deben participar en la definición de los indicadores. Los indicadores han de ser significativos para los grupos de interés y para la organización.

## **2) Preparar**

Se puede resumir la preparación en tres partes:

1. Movilizar recursos: identificar y obtener los recursos (financieros, humanos y tecnológicos) necesarios para que el diálogo sea exitoso.

2. Desarrollar las capacidades necesarias para la relación: localizar dónde existen diferencias de competencias entre los grupos de interés para que todos estén en disposición de involucrarse.

3. Conocer los riesgos potenciales y prepararse para ellos en el proceso de relación: identificar los riesgos potenciales en el proceso de relación, y prepararse para aquellos más probables.

## **3) Implementar**

En la implementación se trata todo el proceso de la relación.

1. Invitar a los grupos de interés al proceso de relación: asegurar que los representantes de los grupos de interés están invitados a participar y que la comunicación es la apropiada para cada uno.

2. Informar a los grupos de interés: asegurar que los grupos de interés cuenten con la información necesaria.



3. Relación: antes de iniciar el proceso de inclusión se deben establecer reglas y procedimientos.

4. Documentar el proceso y sus resultados: es importante que tanto el proceso como los resultados de este queden documentados.

5. Desarrollar un plan de acción: de acuerdo con los resultados del proceso de relación, se debe desarrollar un plan de acción que explique cómo la organización responderá a los resultados.

6. Comunicar los resultados y el plan de acción: la comunicación de los resultados de la relación, así como el plan de acción, deberían realizarse de una manera adecuada y oportuna para los grupos de interés.

#### 4) Revisar y mejorar

1. Monitorear y evaluar el proceso de relación: monitoreo sistemático y evaluación de la calidad de los procesos individuales y en conjunto.

2. Aprender y mejorar: mejorar de manera continua la relación con los grupos de interés.

3. Seguimiento del plan de acción: el éxito continuo de la relación con grupos de interés requiere que la organización mejore como resultado de las decisiones y acciones que toma en respuesta al plan de acción.

4. Informar sobre la relación: elaborar una memoria pública sobre los resultados de la relación para todos los grupos de interés.

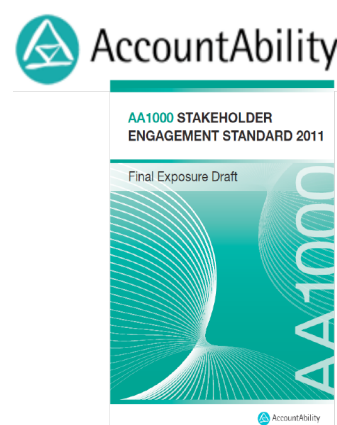
### 3.4. La serie de normas Accountability AA1000

La serie de normas Accountability AA1000<sup>1</sup>, reconocidas internacionalmente y de acceso libre, han sido elaboradas por Accountability, organización internacional sin ánimo de lucro fundada el 1996 con la participación de empresas, organizaciones no gubernamentales, académicos y profesionales.

Hay tres normas Accountability:

1) La **norma de principios de Accountability AA1000APS (2015)** proporciona a las organizaciones un conjunto de principios reconocidos internacionalmente para enmarcar y estructurar la manera en que entienden, gobiernan, administran, implementan, evalúan y comunican su *accountability* ante sus grupos de interés. La norma identifica tres principios de apoyo al alcance del *accountability*:

(1) Encontraréis más información sobre las normas Accountability en [www.accountability.org](http://www.accountability.org).



a) El **principio básico de inclusión**, que hace referencia al compromiso de ser responsable con los grupos de interés, y que permite su participación para identificar asuntos relevantes y encontrar soluciones. Este principio básico de inclusión es necesario para conseguir los otros dos principios de relevancia y capacidad de respuesta.

b) El **principio de relevancia**, que consiste en determinar la relevancia e importancia de un asunto para la organización y sus grupos de interés.

c) El **principio de capacidad de respuesta**, que hace referencia a la capacidad de una organización para dar respuesta a los asuntos relevantes para los grupos de interés que afectan al desempeño en materia de sostenibilidad, y se lleva a cabo mediante decisiones, acciones y desempeño, y mediante la comunicación con los grupos de interés.

En base a estos tres principios, Accountability ha desarrollado dos estándares más:

2) La **norma de compromiso con los grupos de interés AA1000SES (2011)**, que proporciona un marco de trabajo para ayudar a las organizaciones a tener una relación de calidad con los grupos de interés y procurar satisfacer de manera equilibrada sus necesidades, intereses o expectativas.

3) La **norma de aseguramiento de sostenibilidad AA1000AS (2008)** proporciona una metodología para llevar a cabo un aseguramiento independiente que es garantía de transparencia y ofrece credibilidad a los grupos de interés.

Por otro lado, además de la Norma 1000SES, hay que citar dos documentos de referencia para profundizar. Dichos documentos detallan sus enfoques para llevar a la práctica la relación con las partes interesadas.

- El primero, denominado *Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés* es un documento traducido y difundido en español con la colaboración de Telefónica y elaborado por Accountability en colaboración con otras dos instituciones, United Nations Environment Programme y Stakeholder Research Associates Canada, Inc. Es un documento con ejemplos y herramientas muy bien estructurado en cinco etapas.
- El segundo, denominado *Diálogo con los grupos de interés. Guía práctica para empresas y stakeholders*, es una guía difundida en castellano por Forética y elaborada en el marco de la Alianza Europea para la RSE (iniciativa lanzada por la Comisión Europea el marzo de 2006 con el apoyo de CSR Europe). La guía contiene una serie de capítulos prácticos sobre herramientas para hacer el mapeo de grupos de interés y paneles de grupos de interés, y una relación de los compromisos específicos que pueden ser susceptibles de

### Accountability

El término *accountability*, en inglés, puede traducirse como 'rendición de cuentas'. Se refiere a la obligación de un individuo u organización pública o privada de dar cuenta de sus actividades, aceptar la responsabilidad sobre estas actividades y revelar los resultados de manera transparente.

adquirir con ONG, proveedores, comunidades locales, empleados, consumidores y accionistas.

## 4. Organización de la RSC. Roles y responsabilidades

Para poder llevar a cabo las acciones que se derivan del sistema de gestión de la responsabilidad social con la máxima efectividad posible, se necesita identificar los diferentes niveles de responsabilidad, distribuir y asignar responsabilidades específicas y diseñar una estructura que integre criterios de participación vertical y horizontal y que garantice la implicación de todos.

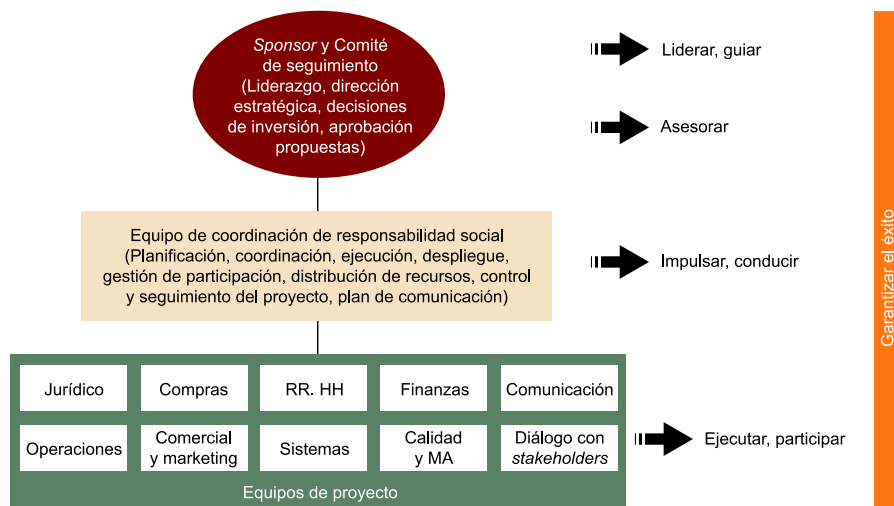
En principio, lo más conveniente es integrar la estructura de participación de RS en la estructura orgánica de cada organización. Específicamente, teniendo en cuenta las dimensiones y características de cada organización, la función de impulso y coordinación se atribuirá por añadidura a la persona de un área concreta –habitualmente recae en la dirección de comunicación, operaciones, recursos humanos, relaciones institucionales, etc.– o, como puede ser el caso de una gran empresa, se creará un área funcional específica de responsabilidad social, también denominada de responsabilidad corporativa, de sostenibilidad, etc.

Independientemente de lo anterior, se identificarán responsabilidades como mínimo a tres niveles:

- Identificación de responsabilidades a **nivel estratégico**. Habitualmente recaen en los miembros del Comité de Dirección o en la comisión encargada de los asuntos estratégicos.
- Identificación de responsabilidad de **coordinación**, en general cubierto a modo de comité de coordinación, en el que están representadas las áreas más directamente vinculadas, con responsables de segundo nivel organizativo.
- Identificación de responsabilidades a **nivel operativo**, poniendo en marcha el equipo de trabajo transversal, cuya composición se concreta en función de los planes de acción que se han de desarrollar.

Estos tres niveles se pueden representar de manera general en la figura 4.

Figura 4. Una estructura de participación y distribución de funciones básicas de RS



Fuente: Elaboración propia.

Para cada uno de los tres niveles se pueden concretar ilustrativamente las siguientes funciones y composición, que siempre habrá que adaptar a cada caso concreto:

### 1) *Sponsor* y Comité de Dirección (el liderazgo y la estrategia)

- **Funciones:** liderazgo, dirección estratégica, decisiones de inversión y aprobación de propuestas. Seguimiento de aspectos clave. Asegura la integración de la RS en la estrategia de la organización.
- **Composición:** el máximo ejecutivo, junto a los miembros del Comité de Dirección. Puntualmente es recomendable contar con la presencia de un experto externo en RSC para asesorar desde un punto de vista estratégico. En empresas cotizadas (sociedades anónimas) el Consejo de Administración también debería estar involucrado.

### 2) Comité de Responsabilidad Social (la gestión/coordinación)

- **Funciones:** planificación, coordinación, ejecución, control y seguimiento del proceso, de los proyectos y de los equipos de trabajo transversales (ET). Reporta al Comité de Dirección.
  - Distribuir los recursos asignados.
  - Facilitar la orientación, la formación, la participación y las herramientas a los ET.
  - Revisar las recomendaciones y datos aportados por los ET.
  - Asegurar la coordinación entre los distintos ET.
  - Mantener y asegurarse de los procesos de comunicación.
  - Elaborar informes periódicos para el Comité de Dirección.
- **Composición:** dirigida por un miembro del equipo directivo, junto con el coordinador de cada uno de los ET. Temporalmente puede llegar a ser recomendable contar con la presencia de un experto externo en RSC para

asesorar en la implantación de la estrategia definida y en el enfoque y desarrollo técnico de los diferentes proyectos.

### **3) Equipos de trabajo transversales (la ejecución)**

- **Funciones:** desarrollar y ejecutar los planes de acción. Participar en el análisis y las recomendaciones de responsabilidad social corporativa de áreas funcionales y operativas. Actúan coordinadamente con el resto de los ET.
- **Composición:** cada ET estará compuesto por un coordinador experto en el área funcional u operativa concreta, con responsabilidades directas sobre un grupo de interés o proyecto que desarrollar –que representa al ET respectivo en el Comité de Responsabilidad Social–, y por un equipo de personas clave para la ejecución del proyecto, representando a las diferentes áreas, divisiones o territorios de la organización.