

# COMPROMISO CON LA SOCIEDAD

KUDEAKETA AURRERATUA  
**EUSKALIT**  
GESTIÓN AVANZADA

## INTRODUCCIÓN: FINALIDAD DE ESTE DOCUMENTO

Durante el año 2010 varios organismos e instituciones del País Vasco (Departamento de Industria, Innovación, Comercio y Turismo del Gobierno Vasco, SPRI, EUSKALIT, INNOBASQUE, ORKESTRA, IZAITE, CONFEBASK, OSAKIDETZA, MONDRAGON y ASLE) redactaron un documento de consenso titulado *Hacia una gestión avanzada como elemento clave de competitividad*. En él se enfatiza la importancia de que las organizaciones vascas obtengan su principal ventaja competitiva a través del desarrollo de los siguientes elementos básicos que componen una gestión avanzada:

- Estrategia
- Resultados
- Clientes
- Personas
- Innovación
- Compromiso con la Sociedad

En cuanto al Compromiso con la Sociedad, el documento recoge que toda organización forma parte del entramado social, que puede reforzar y potenciar sus capacidades propias o, al contrario, ser un freno a su desarrollo y competitividad. Por ello toda organización debe velar por el desarrollo de su entorno social y de las personas y entidades que lo configuran, tomando parte activa en aquellas actividades en que puede realizar una labor social más eficaz en consonancia con sus capacidades. Esta labor social puede concretarse generando empleo y contribuyendo al desarrollo de las empresas de su entorno, insertando personas con deficiencias físicas o psíquicas, apoyando al desarrollo de los diferentes niveles del sistema educativo, colaborando con las entidades de acción social y las autoridades en programas sociales, minimizando su impacto ambiental: ciclo de vida de productos, consumo de materiales y energía, residuos, ruidos y molestias al entorno,...

### **El documento que ahora tiene en sus manos trata sobre el Compromiso con la Sociedad.**

El Compromiso con la Sociedad es uno de los aspectos que conforman la Responsabilidad Social Empresarial. Existen diferentes normas y documentos que detallan en qué consiste la RSE, como son las normas ISO 26000: 2010, SA8000, SGE 21: 2008, UNE 165010: 09EX, la serie AA1000 o los referenciales del Pacto Mundial de las Naciones Unidas (Global Compact), la Global Reporting Initiative (GRI), el marco específico sobre RSE desarrollado por la EFQM o el documento RS 10 de AENOR.

La RSE o el Desarrollo Sostenible son conceptos fundamentales que configuran lo que se entiende por la Excelencia. Los Modelos de Excelencia plantean los elementos clave de la RSE y las diferentes normas específicas sobre RSE son de ayuda para profundizar en ellos.

El Compromiso con la Sociedad tiene una influencia positiva en las organizaciones, que se puede traducir en mejores resultados, fidelización de la clientela, mayor motivación y satisfacción de las personas, el fomento de la innovación, una mayor confianza de la ciudadanía y una mejora en la reputación corporativa y en el posicionamiento en el mercado. En resumen, la adopción de prácticas de Compromiso con la Sociedad por parte de las organizaciones es un factor que contribuye a aumentar su competitividad.

Estas prácticas pueden desarrollarse en dos dimensiones complementarias:

- La orientada a la sociedad como conjunto, como entidad que va más allá de la suma de cada uno de sus componentes.
- La orientada a grupos de interés específicos que componen esa sociedad.

También creemos oportuno mencionar aquí dos principios básicos que deben impregnar cualquier enfoque de gestión del Compromiso con la Sociedad (especialmente del Compromiso Social, pero también de toda la gestión de una organización en su conjunto); son la Transparencia y el Buen Gobierno:

- El comportamiento ético de las personas líderes de una organización tiene que ser intachable y fuera de toda duda. Debe existir un compromiso de los líderes con los valores del entorno social y además deben actuar como modelos de referencia ante esa sociedad.
- Las organizaciones deben ofrecer garantías de Buen Gobierno lo que se traduce en instrumentos que garanticen comportamientos íntegros como son las normas y códigos éticos y mecanismos de participación y control.

El análisis de los sistemas de gestión de varios cientos de organizaciones vascas de todo tipo, que desde hace años venimos realizando en EUSKALIT con la colaboración altruista de las más de 2.000 personas que forman parte de nuestros Clubs de Evaluadores, nos ha permitido a EUSKALIT constatar que el Compromiso con la Sociedad es uno de los elementos menos maduro o con una gestión menos sistemática.

**Con este documento pretendemos ayudar a las organizaciones vascas a desarrollar su Compromiso con la Sociedad como un elemento básico de su gestión.**

## LA SOCIEDAD COMO GRUPO DE INTERES

### CONCEPTOS.

Se denomina “Grupos de interés” (en inglés stakeholders) a toda *Persona, grupo u organización que tiene un interés directo o indirecto en la organización porque puede afectarla o ser afectado por ella*. Normalmente suelen ser:

✚ **Propiedad.**- Puede ser la persona dueña de una empresa o sus accionistas o los socios cooperativistas, por ejemplo. También puede formar parte de la propiedad de una empresa un fondo de inversión u otra empresa que posea parte de sus acciones. Entidades de la administración pública (gobiernos autonómicos, locales, etc.) suelen ser propietarios de sociedades públicas y en ocasiones también de empresas privadas, total o parcialmente. Los centros educativos públicos o los hospitales públicos son también “propiedad” de gobiernos, Ayuntamientos,... La “propiedad” de un centro educativo privado puede ser una orden religiosa, una cooperativa de padres y madres o de profesores o un particular, entre otros ejemplos. La “propiedad” debe establecer el propósito de la organización (razón de ser, misión, visión,...) y sus objetivos estratégicos o generales.

✚ **Clientes.**- Son aquellas personas físicas o jurídicas que utilizan los productos o servicios suministrados. A veces los clientes son sencillos de identificar, incluso se les puede poner nombre y apellidos y en otros casos pueden formar una cadena larga y compleja. Por ejemplo un fabricante de tornillos puede tener como cliente a un fabricante de un sistema, éste a su vez al constructor del automóvil, éste a su vez a un distribuidor, éste a una empresa de alquiler de vehículos y éste a los turistas que lo alquilan por unos días. El fabricante de tornillos podría tener en cuenta a toda esta larga cadena o bien sólo a los eslabones que resulten relevantes para él.

Un centro educativo privado concertado tendrá como clientes a su alumnado y respectivas familias. Según los casos, también podría considerar como clientes a los centros educativos en los que sigue cursado estudios superiores su alumnado o, más concretamente, al profesorado de estos centros. El Departamento de Educación o entidad pública con la que ha “concertado” su enseñanza no sería, en sentido estricto, ni un “cliente” ni tampoco parte de la “propiedad”, aunque observemos rasgos de ambos grupos de interés. Sería otro “grupo de interés”, particular.

✚ **Personas.**- Son los trabajadores fijos, eventuales, personas becarias, voluntariado, etc. que trabajan en la organización.

✚ **Proveedores y subcontratistas.**- Son las personas físicas o jurídicas que suministran productos o servicios a la organización o realizan determinadas tareas y actividades para ella, desde el exterior.

- ✚ **Competencia.-** Son organizaciones que ofrecen productos o servicios alternativos o sustitutivos de los nuestros.
  
- ✚ **Sociedad.-** La sociedad como grupo de interés podría abarcar:
  - Desde el entorno más inmediato – por ejemplo, las personas que habitan en nuestro vecindario y a las que podemos molestar si somos una fábrica que produce ruidos, vertidos o malos olores.
  - Hasta el conjunto del planeta Tierra – si somos una industria multinacional cuya actividad puede deteriorar el medio ambiente global.
  - Desde el Ayuntamiento o administración local, hasta el Parlamento Europeo o la ONU.
  - Desde un grupo local de ayuda a los desfavorecidos, hasta UNICEF.
  - Desde....local, hasta.....global o mundial.
  
- ✚ **Aliados.-** En algunos casos podremos mantener una relación “especial” con un cliente, proveedor, miembro de la sociedad o incluso con un competidor y establecer lo que se denomina una “alianza”, en la que ambas partes crean y comparten valor añadido.

A menudo una misma persona jurídica puede ser propietaria, cliente y proveedora de una organización. Por ejemplo el dueño de una imprenta puede tener acciones de un banco, tener una cuenta de la empresa en el banco e imprimirle los folletos publicitarios. Además esta persona, como ciudadana, podría formar parte del grupo de interés Sociedad. Si además el dueño fuera concejal de su Ayuntamiento o el presidente de la asociación de vecinos de su barrio, podría ser una figura relevante dentro del grupo de interés SOCIEDAD del banco. En cada uno de sus roles dentro de cada grupo de interés del banco, sus necesidades y expectativas con respecto a éste podrían ser diferentes. El banco debería contemplar y gestionar estas necesidades y expectativas según la importancia relativa de las mismas.

La relación de “grupos de interés” de cualquier organización suele ser muy extensa. Demasiado extensa para gestionar al detalle todos y cada uno de ellos. Por ello cada organización debe identificar a sus **grupos de interés** - personas físicas o jurídicas - **relevantes** y enfocarse en ellos. Gestionar exige equilibrar la satisfacción de las necesidades de los grupos de interés y por tanto es necesario priorizar y descartar lo secundario para centrarnos en lo fundamental.

**A continuación daremos unas pautas para gestionar el Grupo de Interés Sociedad;** desde un enfoque que defina y permita planificar la estrategia en la que apoyarse, pasando por los procesos a desplegar, los recursos necesarios, la participación de las personas... hasta los indicadores que se utilizan para medir y poder mejorar.

## CICLO DE GESTIÓN

Las organizaciones excelentes, más allá de las declaraciones genéricas de compromiso con la sociedad, diseñan y gestionan procesos y sistemas que les permiten entender, controlar y evaluar ese compromiso. Recopilar y analizar sus resultados en la sociedad es parte fundamental del modo que operan.

Asimismo, es importante remarcar que la organización debería equilibrar las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés clave (personas, clientes clave, aliados, proveedores, etc.) que puedan o vayan a ser impactados por las consecuencias de su política social **antes de ponerlo en marcha**. Debe contar con el apoyo de todos los que lo van a efectuar.

Por otra parte, la elección tanto del área en la que actuar como de los recursos a utilizar dependerá en gran parte del tipo y de las características (sector, tamaño) de la organización en cuestión y, sobre todo, de sus objetivos estratégicos.

Así, el ciclo para gestionar el compromiso con la sociedad de las organizaciones, debería contener las siguientes fases:

1. Definición de sociedad
2. Identificación de necesidades y requerimientos
3. Formulación de los objetivos y de la estrategia “hacia la sociedad”
4. Despliegue “hacia la sociedad”, definiendo: planes, procesos, productos, servicios, aliados, proveedores y recursos. Y la participación de personas y ejercicio del liderazgo para el despliegue “hacia la sociedad”
5. Evaluación/ medición de resultados
6. Ajuste de todo lo anterior



Veamos con más detalle algunas claves de cada una de estas fases:

## **1 DEFINICIÓN DE SOCIEDAD**

### **DEFINIR QUÉ ES SOCIEDAD PARA LA ORGANIZACIÓN E IDENTIFICAR SUS GRUPOS DE INTERÉS**

Cuando una organización pretende desarrollar su “Compromiso con la sociedad”, es importante que en primer lugar defina quién o quiénes son sociedad, a qué aspectos se refiere, y el ámbito de actuación.

Esta definición es importante dado que podría estar mezclando grupos de interés no afectados por esta definición, como clientes, proveedores, empleados, etc. Además, según el tipo de organización que sea, pueden darse unos límites ambiguos entre los intereses de los clientes y la sociedad, como por ejemplo en el caso de la administración pública o entidades cuyos servicios están dirigidos específicamente a la sociedad (centros educativos, ONGs, otras).

No siempre los grupos de interés de una organización están claramente identificados o forman un grupo organizado. Es fácil por tanto que sus intereses sean ignorados. Pueden ser grupos de interés de este tipo, las generaciones futuras, la infancia, o la vida silvestre. Estos colectivos no pueden estar representados directamente, por lo que es importante que la organización realice un esfuerzo para reflexionar e identificar a los grupos más representativos en la defensa de sus intereses que, por ejemplo, podría ser un colectivo no cliente directo de la organización pero que sí representa los intereses de sus clientes (asociaciones de pacientes en sanidad, o de familias de niños y niñas con necesidades especiales en educación).

#### **Posibles grupos de interés son:**

- La comunidad en su conjunto
- Colectivos o grupos de personas especialmente afectados por las problemáticas que la comunidad en su conjunto considere prioritarias (personas mayores, infancia, personas afectadas por la violencia de género, personas paradas de larga duración, jóvenes con fracaso escolar,...)
  - Entidades y asociaciones sociales, vecinales, deportivas, culturales,...
  - Voluntariado social.
  - Las distintas administraciones y entidades públicas
  - Agrupaciones profesionales
  - Organizaciones protectoras del medioambiente
  - Medios de comunicación
  - Centros educativos: Colegios, Institutos, Universidades,...
  - Sindicatos
  - Organizaciones empresariales

- Entidades para la inserción laboral y fomento del empleo

## 2 IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS

### REQUERIMIENTOS LEGALES Y COMPROMISO CON LA SOCIEDAD

Una vez identificados los grupos que configuran nuestro concepto de sociedad, la organización debería distinguir entre las actividades encaminadas al cumplimiento de mínimos de aquellas más proactivas. Así, se plantea que *“excelencia es exceder el marco legal mínimo en el que opera la organización y esforzarse por comprender y dar respuesta a las expectativas que tienen sus grupos de interés en la sociedad”*. Parece lógico que la organización, antes de acometer acciones para satisfacer expectativas, implícitas o no, de sus grupos de interés sociales, se asegure que cumple estrictamente con todas sus obligaciones legales y se mantiene dentro del marco legal establecido para su actividad.

La evolución de las exigencias sociales hace que el concepto de responsabilidad empresarial también varíe y que la regulación legal afecte cada vez más a aspectos que quizá en el pasado eran simplemente buenas prácticas. Por ejemplo, el cuidado del medio ambiente y las emisiones contaminantes, reciclado y utilización de recursos y componentes, tratamientos de igualdad, accesibilidad, prevención y seguridad, tratamiento de datos personales, etc.

Un planteamiento de las organizaciones podría ser encaminar sus acciones al cumplimiento de los requisitos legales, entendiendo que con ello damos respuesta a las exigencias del entorno. Sin embargo, en la sociedad actual, el ritmo de avance de las demandas y necesidades sociales es más rápido y va por delante del desarrollo y aplicación del marco legal, por lo que es muy probable que limitándonos al cumplimiento de mínimos, nuestra organización no esté dando respuesta a las expectativas de la sociedad.

### PRIORIZACIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS

De todos los grupos de interés con los que nos relacionamos, ¿cuáles podríamos considerar afectados directa o indirectamente por nuestro Compromiso con la Sociedad más allá de nuestra obligación (misión, normativa, legalidad, etc.)? Este es un punto clave y fundamental en la reflexión.

La priorización de unos u otros grupos de interés habrá de venir determinada por la selección de los ámbitos específicos en los que la organización considera que su impacto en la sociedad puede ser más significativo y más relevante en relación con las prioridades que la propia sociedad haya señalado. Así, por ejemplo, pueden identificarse ámbitos específicos como la generación de empleo, el medio ambiente, el desarrollo económico y social de la comunidad, la promoción de la cultura, la inclusión social, la promoción de la salud, la integración de la Compromiso con la Sociedad



diversidad,... como espacios de especial interés para manifestar el compromiso social de la organización. De esta forma, los grupos de interés se circunscribirán a aquellos que intervienen en los ámbitos priorizados.

## RECOGIDA DE INFORMACIÓN

Una vez identificados y priorizados aquellos sobre los que la organización considera que puede tener un impacto, lo recomendable es escucharles y preguntarles para recabar información sobre dos aspectos:

- sus inquietudes, necesidades, expectativas,
- la opinión que puedan tener sobre la organización.

Para recabar la información, es necesario poner en marcha algún método que nos permita recopilarla de manera estructurada y organizada. En esta fase no se trata de encuestar sobre el grado de satisfacción de los organismos objetivo de la política social definida por la organización, sino de ayudar a identificar en qué áreas podría enfocar dicha política. Y para ello, tendremos que desarrollar métodos específicos para la recogida de esta información.

Las necesidades y expectativas de la sociedad como grupo de interés, así como su opinión sobre nuestra organización, pueden identificarse a través de diferentes medios:

- Estudios, investigaciones y encuestas de opinión realizadas por entidades de todo tipo que pongan de manifiesto los problemas más prioritarios para la sociedad, los valores con más apoyo, las temáticas hacia las que la sociedad en su conjunto muestra una especial sensibilidad,...
- Opiniones manifestadas en medios de comunicación por parte de personas significativas de la comunidad, bien por la función que desempeñan o por su capacidad de influencia social.
- Entrevistas, reuniones de grupo o encuestas realizadas a clientes, proveedores o aliados centradas en aspectos relacionados con su carácter de ciudadanos o ciudadanas de la comunidad.

En los dos primeros casos la información no necesariamente es generada por la propia organización, sino que es información accesible a través de los medios de comunicación u otras fuentes secundarias. Sólo en el último supuesto correspondería a la organización la recogida de la información necesaria.

Por ejemplo, se podría realizar una muestra de grupos de interés efectuando preguntas sobre la importancia, expectativas y su percepción sobre las acciones de Compromiso con la Sociedad. Se les podría formular preguntas como:

- *¿Qué temas le parecen importantes en cuanto a compromisos más allá de nuestra obligación?*
- *¿Cuáles son sus expectativas en cuanto al desempeño de la organización en el futuro?*
- *¿Cómo evalúa el desempeño actual de la organización en este ámbito?*

La información así obtenida permitirá identificar ámbitos en los que desarrollar acciones que incidan de manera significativa. De esta forma, si las diferentes fuentes de información disponibles nos muestran que la sociedad en su conjunto prioriza, por ejemplo, los asuntos relacionados con el desempleo, la violencia de género y la inmigración, una organización excelente se preguntará qué objetivos puede plantearse para asumir su responsabilidad social con esas preocupaciones de la sociedad en la que se integra. La información obtenida relativa a las necesidades, inquietudes y expectativas de los grupos de interés nos servirá para definir nuestra estrategia en relación con la sociedad.

### 3 FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y DE LA ESTRATEGIA “HACIA LA SOCIEDAD”

Siguiendo con el ciclo, ya tendríamos identificados los distintos grupos de interés, sus necesidades, expectativas y preocupaciones. A continuación, se podrían poner en relación con las actividades de la empresa para averiguar dónde existe una conexión más fuerte o dónde tendrían mayor impacto las actuaciones que llevemos a cabo. Para visualizarlo, o para procurar sincronizar las necesidades estratégicas de la organización con las necesidades de la comunidad local, podría ser útil una matriz de impacto, listando en un eje los principales procesos o actividades de nuestra organización y en el otro eje los grupos de interés o sus principales necesidades.

Ejemplo de cómo estaríamos comprobando que aportamos nuestras competencias y capacidades clave a los que realmente lo necesitan.

Grupos de interés susceptibles de recibir nuestro Compromiso Social	Capacidades clave, competencias, recursos, etc. de que dispone la organización				

Del análisis anterior, se deberían derivar acciones o áreas concretas de actuación, articuladas con los objetivos de la organización y relevantes para las prioridades de la sociedad.

### ELEMENTOS CLAVE A TENER EN CUENTA EN LA DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA CON LA SOCIEDAD

✚ La responsabilidad social debería formar parte de la estrategia fundamental de la organización, con una asignación de responsabilidades y rendición de cuentas en todos los niveles adecuados de la organización. **Todo lo relacionado con el Compromiso con la Sociedad debe gestionarse como cualquier otro aspecto de la actividad de la organización:** es decir, como parte del Plan Estratégico (visión a largo y medio plazo) y del plan de

gestión anual (visión a más corto plazo), sus objetivos e indicadores (basados tal vez en unos estándares nacional o internacionalmente reconocidos [ISO 26000, GRI, etc.]), su ciclo de mejora (PDCA), etc.

- ✚ Si la sociedad es considerada como un grupo de interés más de la organización, sería interesante considerar su incorporación en la definición de Visión y Valores. En coherencia con la estrategia global de la organización y teniendo en cuenta los puntos de atención identificados en el análisis de los grupos de interés, junto con la reflexión de las principales amenazas y oportunidades de cada momento, se debe definir el programa de actuación con sus correspondientes actividades, responsables, indicadores, medios, etc. Este programa debe estar integrado en la propia gestión de la organización.
  
- ✚ Tener siempre en cuenta las competencias clave de la organización, sus capacidades, las actividades internas llevadas a cabo y comprender cómo pueden beneficiar a la sociedad en general.
  - ¿Qué es lo que sabemos hacer bien?
  - ¿Qué es lo que podemos o tenemos que podría beneficiar al grupo de interés definido como sociedad?
  
- ✚ Animar a las personas de la organización y a otros grupos de interés, a participar en actividades en beneficio de la sociedad. El efecto tractor y palanca dentro del sistema es exponencial.
  
- ✚ Poner en funcionamiento la creatividad y las herramientas de generación de ideas en este momento para listar, identificar, priorizar y valorar cuáles serían actuaciones de Compromiso social coherentes con la estrategia de la organización. El trabajo en grupos heterogéneos y multidisciplinares será siempre más enriquecedor.
  
- ✚ Algunos de los ámbitos de despliegue y actuación más comunes son:
  - Comunidad Local
    - Participación activa y desarrollo de la comunidad.
    - Ayuda proactiva a la comunidad.
    - Apoyo a la mejora de la educación y la promoción de la cultura.
    - Creación de empleo y desarrollo de habilidades para mejorar la inserción laboral de las personas.
    - Desarrollo y acceso a la tecnología.
    - Generación de riqueza e ingresos.
    - Promoción de la Salud: colaboración en campañas de prevención de la enfermedad y de desarrollos de hábitos de vida saludables, apoyo a colectivos de afectados y sus familias, solidaridad social.
    - Inversión e innovación social.

- Cesión de locales para usos de la comunidad
- Promoción de actos sociales abiertos a la comunidad.
- Mejorar el entorno físico local.
- Ofrecimiento de formación profesional.
- Facilitar prácticas a las personas del sector y comunidad local.
- Actividades culturales y deportivas a nivel local.
- Donaciones y obras de beneficencia.
- Derechos humanos
  - Colaboración en el desarrollo de una comunidad inclusiva y solidaria
  - Promoción de los valores de respeto a las personas
  - Compromiso en la desaparición de cualquier forma de violencia y en el fomento de los derechos humanos
  - Apoyo a proyectos de desarrollo social, económico y de los derechos humanos en países en vías de desarrollo
  - Prácticas de contratación que eviten productos o empresas que no respetan los derechos humanos en su elaboración o actividad
- Medio ambiente y repercusión en las generaciones venideras
  - Establecimiento de un sistema de gestión medioambiental
  - Prevención de la contaminación
  - Uso sostenible de los recursos para asegurar su disponibilidad en el futuro (eficiencia energética, conservación y uso del agua, eficiencia en el uso de materiales, reciclaje,...)
  - Mitigación del cambio climático y adaptación al mismo
  - Protección del medio ambiente, biodiversidad y restauración de hábitats naturales
  - Fomento de acciones de concienciación medioambiental y de toma de conciencia de la repercusión de nuestros actos en las generaciones venideras
- Comportamiento ético y transparencia
  - Conducta ética de la organización en sus transacciones con otras organizaciones
  - Prácticas anticorrupción
  - Participación política responsable
  - Competencia realizada sobre la base de un comportamiento ético
  - Tracción de proveedores: promover la responsabilidad social en la cadena de valor
  - Inclusión de cláusulas sociales en los contratos o en los procesos de selección de proveedores que primen el empleo y la contratación de personas de difícil inserción laboral.
  - Respeto a los derechos de la propiedad
  - Transparencia

- Adoptar “códigos de conducta” que de alguna forma aseguren o corrijan ciertos tipos de conductas
- Asuntos de consumidores
  - Prácticas éticas de marketing, basadas en información objetiva e imparcial
  - Prácticas éticas de contratación
  - Protección de la salud y la seguridad de los consumidores
  - Consumo sostenible
  - Servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas
  - Etiquetado fiable y eficaz
  - Protección y privacidad de los datos de los consumidores
  - Acceso a servicios esenciales
  - Accesibilidad
  - Educación y toma de conciencia
  - Códigos de conducta en los modelos de subcontratación de servicio
  - Sistemas de tutoría, formación y apoyo a empresas locales más pequeñas
  - Ofrecer servicios a colectivos “desfavorecidos” que no podrían acceder a ellos
  - Diseño de nuevos servicios y productos que lleguen a un mayor número de usuarios

## **4 DESPLIEGUE “HACIA LA SOCIEDAD”, DEFINIENDO: PLANES, PROCESOS, PRODUCTOS, SERVICIOS, ALIADOS, PROVEEDORES Y RECURSOS.**

### **PARTICIPACIÓN DE PERSONAS Y EJERCICIO DEL LIDERAZGO PARA EL DESPLIEGUE “HACIA LA SOCIEDAD”**

No se puede concebir una organización que asume su responsabilidad con la sociedad de la que forma parte si la estrategia que define a este respecto no viene sustentada en la implicación personal de las personas líderes y en la participación activa del conjunto de personas que la componen.

Antes de desplegar acciones de Compromiso con la Sociedad, hay que contar con un convencimiento con dichos valores.

- Compromiso sincero por parte de las personas líderes.
- Contar con el apoyo de las personas.
- Dedicar tiempo y recursos, formación, etc.

Esta implicación y participación puede ponerse de manifiesto desde el punto de partida, estableciendo un equipo que reflexione sobre el alcance e impacto del compromiso social en la organización y que sea responsable de definir la estrategia y despliegue a seguir. Sería aconsejable que este equipo estuviera formado por personas con Compromiso con la Sociedad

responsabilidad, pertenecientes al equipo directivo u otros órganos de gestión de la organización. La política de compromiso social para la organización solo tendrá éxito si tiene el apoyo inequívoco de la Dirección desde el principio.

Este equipo de personas tendrá que:

- Estar sensibilizado y formado en el concepto de Compromiso con la Sociedad y sus beneficios.
- Disponer de una visión a más largo plazo, vinculada a la generación de riqueza (de todo tipo) a largo plazo, más que a la obtención de resultados a corto.
- Identificar dónde está la organización, análisis de la situación inicial de la organización en las políticas de Compromiso con la Sociedad. Puede realizar un inventario que ponga en el punto de salida a la organización. También será necesario conocer cuáles son los intereses de los grupos de interés en su vertiente considerada como “sociedad”.

Asimismo, el compromiso e implicación también se evidencia:

- Asegurándose que los líderes apoyan plena y personalmente el despliegue de las estrategias diseñadas, y materializan el compromiso social.
- Actuando los líderes como modelo de referencia ante el resto de personas de la organización.
- Teniendo en cuenta cómo los cambios en la organización afectan a sus objetivos sociales.
- Designando responsables para el desarrollo y seguimiento de las actuaciones propuestas.
- Estableciendo un sistema de sensibilización, formación, evaluación y reconocimiento a las personas de la organización en cuanto su apoyo a estas estrategias.

## **DEFINICIÓN DE PROCESOS, PRODUCTOS, SERVICIOS, RECURSOS, ALIADOS, PROVEEDORES**

Para llevar a cabo las acciones, la organización puede:

- Definir y gestionar procesos “ad hoc” o integrar las acciones en procesos que ya se llevan a cabo.
- Utilizar y ofrecer los productos / servicios de la organización (donación, productos en condiciones especiales, cesión de infraestructuras, etc.).
- Identificar y producir nuevos productos o servicios, o integrar las acciones en aquellos que ya se realizan.
- Definir recursos (personales y materiales) necesarios para su ejecución:
  - establecer su propio presupuesto específico,
  - Utilizar y ofrecer los empleados (apoyo al voluntariado, financiación de proyectos, etc.),
  - Utilizar y ofrecer los líderes (presencia activa de directivos en los órganos de administración de organizaciones del tercer sector, etc.),

- Utilizar y ofrecer empleo (de personas con dificultades o discapacidades, etc.),
  - Financiar directamente proyectos, compras (de productos de comercio justo, a proveedores específicos que apoyan la RSC, etc.).
- Identificar aliados y proveedores que apoyen la realización de las acciones propuestas. Así, una organización puede llevar a cabo acciones o proyectos sociales (con el objetivo, por ejemplo, de impulsar el desarrollo socio-económico de la comunidad) en colaboración con otras organizaciones, asociaciones y/o entidades. En este caso, el aliado aportaría recursos y habilidades complementarias.
  - Identificar los riesgos asociados a la política de compromiso social de la organización y la forma de gestionar y mitigarlos.

## 5 EVALUACIÓN Y MEDICIÓN DE RESULTADOS

### MEDICIÓN DE RESULTADOS

Algunas organizaciones estiman que las medidas no son importantes y lo que cuenta es la actividad. En el polo opuesto se sitúan las organizaciones con buenas prácticas, que miden con idéntico rigor todas sus relaciones con los grupos de interés, bien sean los que integran la Sociedad o de otra índole.

Sin embargo, generalmente las actividades asociadas a los Resultados en la sociedad no se consideran fundamentales para el negocio, excluyéndose de los métodos habituales de medición y análisis. La ausencia de medidas suele ser más habitual cuando las actividades son puntuales y están alentadas por personas de distintas partes de la organización, en lugar de formar parte de una estrategia global de Excelencia con responsables definidos e integrada por procesos que la apoyan.

Todos los programas y actuaciones de Compromiso con la sociedad deben ir acompañados de diferentes indicadores que vayan mostrando la realidad de cada momento y permitir corregir nuestras actuaciones en el futuro, priorizando en base a resultados presentes y previsiones futuras.

Estos indicadores y resultados tienen que proporcionar por un lado información relevante respecto a la percepción que tiene la sociedad de la organización como contribuyente a la sociedad, y por otro, estar basados en acciones, medidas y/o actividades que reflejen la estrategia social de la organización.

Algunos ámbitos específicos en los que pueden centrarse nuestra recogida de información sobre la percepción que la sociedad y sus grupos de interés tienen respecto a nuestra organización:

- Impacto en la sociedad
- Imagen y reputación

- Impacto en el medio ambiente
- Impacto del lugar de trabajo
- Premios y Cobertura en prensa

Para medir el grado de satisfacción general con la organización, que tienen tanto la sociedad o la comunidad local, como los colectivos u organismos específicos objetivo de las acciones sociales específicas, la organización puede utilizar encuestas, grupos focales, informes, etc.

También se deberán planificar los momentos en los cuales la organización hará el seguimiento de las actuaciones y de sus correspondientes indicadores. La mejor forma de asegurar este seguimiento es incorporar estos programas y actuaciones dentro de las estructuras de gestión habituales y procesos.

En cualquier caso, los resultados han de estar siempre alineados con nuestros objetivos y de la estrategia elegida para conseguirlos y desplegada en planes de gestión. Por tanto, para buscar indicadores que midan nuestra gestión del compromiso social, debemos en primer lugar dirigir nuestra mirada a esa estrategia. Si no encontramos nada en ella que nos oriente hacia qué indicadores utilizar, eso nos mostrará que este ámbito no ha sido incorporado a las prioridades de la organización.

Otras medidas relacionadas con el establecimiento y seguimiento de indicadores de Resultados en la sociedad que las organizaciones excelentes pueden realizar son:

- Establecer objetivos claros para los Resultados relacionados con la sociedad.
- Entender las razones y factores que impulsan las tendencias.
- Anticipar el rendimiento y resultados futuros.
- Realizar comparaciones de estos resultados con otras organizaciones similares o que sean ejemplo de excelencia, y utilizar estas comparaciones para establecer objetivos.
- Segmentar los resultados para entender las necesidades y expectativas de grupos de interés específicos relacionados con la sociedad.

Algunas orientaciones más concretas sobre posibles indicadores nos las dan las guías y estándares para la elaboración de memorias e informes de sostenibilidad. Así por ejemplo, Global Reporting Initiative (GRI) propone un índice de indicadores organizado según las siguientes dimensiones: económica, medioambiental y social. Los indicadores de la categoría social se dividen a su vez en: aspectos laborales, derechos humanos, sociedad y responsabilidad sobre productos.



En base al análisis de los resultados, la organización podrá determinar el éxito del despliegue de su estrategia social, y de acuerdo al ciclo de mejora e innovación se deberán establecer nuevos objetivos que permitan a la organización avanzar.

## **COMUNICACIÓN DE RESULTADOS E IMAGEN DE MARCA**

Las organizaciones que han entendido la responsabilidad social como una manera de reforzar su reputación o imagen de marca, han desarrollado con más intensidad acciones que ponen de manifiesto su compromiso con la sociedad, cuidando especialmente la comunicación de las mismas a todos los grupos de interés.

Una empresa considerada socialmente responsable, puede beneficiarse de su reputación entre el público, así como de su reputación entre la comunidad empresarial, incrementando así la habilidad de la empresa para atraer capital y asociados. Empresas líderes son frecuentemente citadas en los medios de comunicación y son recomendadas a los inversionistas que buscan empresas socialmente responsables. Muchas de las listas anuales sobre empresas incluyen la participación activa en la comunidad como parte de los parámetros a medir.

En cualquier caso, sabiendo que las acciones de comunicación del compromiso social son altamente visibles para la sociedad y tienen el potencial de fortalecer la opinión del público con respecto a una empresa o a su marca, éstas debieran estar fundamentadas en la realización de una aportación significativa a las necesidades de los grupos de interés de la sociedad y a ésta en su conjunto, siendo la mejora de la reputación de la empresa una consecuencia de ellas y no el origen principal o única motivación para emprender acciones enmarcadas en el “compromiso con la sociedad”. Por ejemplo, la imagen de una empresa podría verse afectada de manera negativa si se hiciera público que ha invertido más dinero en la campaña de publicidad para comunicar la donación de varias ambulancias a una ONG que en la compra de las propias ambulancias.

La comunicación de las acciones y de sus resultados con respecto a su compromiso con la sociedad de una organización tiene una gran importancia ya que es la principal vía para el retorno de la inversión que esas acciones han supuesto y el aprovechamiento de los beneficios, en cuanto que estas acciones ponen en valor los intangibles de la empresa.

Para lograr una comunicación efectiva es necesario, una vez identificados los grupos de interés con los que nos debemos comunicar, establecer el canal que se va a utilizar para la difusión de esta información. Del conjunto de herramientas o métodos para transmitir los resultados y actividades de las organizaciones en materia de responsabilidad social, se pueden destacar las memorias de sostenibilidad o triple cuenta de resultados, un documento que informa sobre los resultados de la empresa y sobre los impactos económicos, ambientales y sociales de sus actividades.

Como hemos dicho, es fundamental determinar qué información se va a transmitir y a quién. Las personas y organizaciones destinatarias normalmente coinciden con los grupos de interés más relevantes y el impacto que nuestras actuaciones puede tener directamente sobre un grupo de interés, influye también sobre la percepción que puedan tener los demás.

Es decir, que la percepción de la sociedad depende de lo que hagamos y de cómo lo comuniquemos. Si es adecuado este equilibrio, la organización podrá generar un clima de confianza con los distintos grupos de interés; entre clientes futuros y actuales (mejores resultados o incrementos de ventas), aliados, empleados (mayor compromiso de las personas y la atracción de talento), accionistas (captación de inversiones), proveedores (traccionando de ellos para que gestionen su propio compromiso con la sociedad y/o realizar acciones conjuntas), con la Administración (si en algún momento solicitamos su apoyo, por ejemplo). En otras palabras, existe un alto grado de interrelación entre los diversos elementos mencionados.

## **OTROS BENEFICIOS CLAVE**

De acuerdo con los estudios realizados sobre este tema en diversos países, los beneficios a medio plazo para la organización son múltiples y siempre con un impacto positivo en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

Es cierto que la buena imagen de la organización en la Sociedad, conseguida en parte por haber comunicado con eficacia sus acciones como organización responsable, puede ser un objetivo estratégico en si y de hecho las organizaciones analizadas en los estudios anteriormente citados reconocen que el beneficio principal es la mejora del valor de su marca y su imagen. Sin embargo, también reconocen otros beneficios clave como una mayor satisfacción de los empleados, la posibilidad de atraer al mejor talento, mayor efectividad operativa, un mayor impacto económico, oportunidades de negocio y de desarrollo de nuevos productos, y un mayor grado de sostenibilidad de la propia organización y en su comunidad y entorno.

**+** **Factores que impulsan** el desarrollo del Compromiso con la Sociedad en las organizaciones:

- Los criterios sociales influyen cada vez más en las decisiones de inversión de los accionistas, las personas y de las instituciones.
- La preocupación cada vez mayor sobre el deterioro (ambiental, social, económico, personal, relacional, humano, etc.) provocado por ciertas decisiones empresariales y de las organizaciones.
- Las nuevas inquietudes y expectativas de las personas, instituciones, inversores, etc.

**+** **El Compromiso Social como elemento diferenciador** de la organización frente a la competencia:

- Mejora de la imagen corporativa y de su reputación pública. Se incrementa la notoriedad y produce una influencia positiva de la organización en la sociedad.
- La clientela actual toma conciencia de su empresa proveedora y consecuentemente incrementa su atractivo y asegura su fidelización.
- Mejora la relación de la empresa con el entorno. La actuación de la organización sobre conceptos de Compromiso Social le permite una mejor estrategia de comunicación,
- La sociedad en general está más predispuesta a los mensajes de empresas con políticas socialmente reconocidas.

#### **El Compromiso Social como factor de mejora del clima laboral:**

- Se pueden derivar resultados positivos de un mejor ambiente de trabajo, que genera un mayor compromiso de las personas por trabajar en una organización comprometida y con sentido. Está comprobado que las personas se motivan y se implican cuando conocen y comprenden que su trabajo está contribuyendo a una causa, tiene un “para qué”.
- Se fomenta una cultura organizacional, que abre una vía para el cambio y cultura de innovación.

## **6 AJUSTE DE TODO LO ANTERIOR**

Una vez realizadas todas las acciones y medidos sus resultados, es necesario ajustar el ciclo, como una forma de profundizar en el conocimiento de la propia organización y orientar los cambios que la vuelvan más eficiente y competitiva.

Para ello es necesario cuestionarse la forma de hacer las cosas, reconocer qué se debe cambiar y llevar adelante dichos cambios, bien para mejorar o bien para lograr los objetivos que inicialmente se habían establecido. Así, no basta con identificar la existencia de fallos, debemos saber qué y por qué falla y adoptar las medidas necesarias para subsanarlo. Por otro lado, si los resultados fueron positivos y se alcanzaron los objetivos, igualmente debemos ajustar desde el inicio, estandarizando todo el proceso para que sea permanente.

Algunos de los aspectos que las organizaciones, en su estrategia de compromiso social, deberían ajustar y revisar a la vista de los resultados obtenidos:

- Quién o quiénes han definido como sociedad
- Qué grupos de interés han priorizado
- Cómo han recogido sus necesidades y expectativas y en qué medida se han cubierto,
- Cuáles han sido los métodos utilizados para la recogida de información, si eran suficientes o necesarios
- Si la opinión que los grupos de interés tienen sobre la organización ha variado, y en qué medida

- Los ámbitos en los que han considerado que su impacto en la sociedad era más significativo
  
- Cómo se han priorizado las actuaciones de compromiso social y de qué manera han incidido en la estrategia de la organización
- Qué personas han liderado el desarrollo de las actuaciones, y cómo lo han hecho
- Qué productos o servicios nuevos se han generado para aportar valor a la sociedad, o cómo se han visto afectados los que ya existían
- Si los recursos utilizados lo han sido de manera eficaz y eficiente
- Si los indicadores de medición de resultados eran los más convenientes
- Cómo se han comunicado a la sociedad las estrategias, actuaciones y resultados conseguidos
- ...

En definitiva, en la etapa de ajuste del ciclo se deben estudiar los resultados desde la óptica del conocimiento generado e integrarlo dentro de la base de conocimiento explícito o know-how de la organización.

Para realizar este ajuste y guiar la reflexión sobre todos los aspectos recogidos en este documento, a continuación se encuentra un cuestionario de preguntas que pueden facilitar la identificación de puntos fuertes y áreas de mejora.

# COMPROMISO CON LA SOCIEDAD

## Cuestionario de Autoevaluación

- *Las empresas no son, exclusivamente, unas codiciosas máquinas de ganar dinero. Son unas fabulosas concentraciones de talento. Necesitamos su capacidad organizativa, productiva y creadora. Pero tenemos que exigir que se impliquen en la resolución de los urgentes y dramáticos problemas que afectan a la Humanidad. Jurídicamente se las considera “personas”, es decir, sujetos capaces de actuar, de comprometerse de tener responsabilidades. Lo único que hay que hacer es pedir a esas “personas jurídicas” lo mismo que pedimos al resto de las personas. Cada uno de nosotros debe luchar por su propia prosperidad y, al mismo tiempo, colaborar al progreso ético de la sociedad. Tenemos, pues, dos grandes deberes. Uno privado y otro público. Las empresas también. Tienen que ganar dinero y tienen que mejorar el mundo. Como todos. –*

José Antonio Marina. *El Semanal*. 15 septiembre 2002

## 1 DEFINICIÓN DE SOCIEDAD

### DEFINIR QUÉ ES SOCIEDAD PARA LA ORGANIZACIÓN E IDENTIFICAR SUS GRUPOS DE INTERÉS

Algunas preguntas que las organizaciones se deben plantear para identificar a las partes interesadas de la sociedad en su actividad, y a las partes de la sociedad en las que una o más acciones sociales de la organización pueden resultar de beneficio para las dos partes, y donde las respuestas variarán según el sector de actividad, son:

- ¿Con quién tiene obligaciones legales la organización?
- ¿Quién podría verse afectado positiva o negativamente por las decisiones o actividades de la organización?
- ¿Quién es más probable que exprese sus inquietudes o quejas acerca de las decisiones y actividades de la organización?
- ¿Quién tiene influencia sobre la capacidad de la organización para cumplir con sus responsabilidades?
- ¿Quién se ve afectado en la cadena de valor?
- ¿Quién configura la comunidad local o el entorno social de la organización?
- ¿A quiénes afectan con más intensidad los problemas que la comunidad local considera prioritarios, como por ejemplo el empleo?
- ¿Quién representa de manera más significativa el potencial de desarrollo social, cultural, económico,... de la comunidad o el entorno social en el que se encuentra?
- ¿Quién necesita estar informado o demanda información sobre la actividad de la organización?
- ¿Quién está desprotegido, en situación de desigualdad, es vulnerable en el entorno de la organización?
- ¿Qué competencias tiene la organización y podría aportar a esta comunidad local, entorno social o colectivo desprotegido en situación de desigualdad, vulnerable, etc.?

## 2 IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS

Algunas preguntas que pueden ayudarnos a reflexionar sobre las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés y para comprender y anticipar los avances que se producen en el mercado, en la competencia y en otros organismos, son:

### REQUERIMIENTOS LEGALES Y COMPROMISO CON LA SOCIEDAD

- ¿Conocemos o disponemos de la información sobre las obligaciones legales y las normas y reglamentos que afectan a nuestra actividad?
- ¿Estamos seguros de que las cumplimos?
- ¿Nos informamos y mantenemos al día sobre los cambios legislativos y sus tendencias futuras que nos pueden afectar?

### PRIORIZACIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS

- **Interés** ¿Cuáles de nuestros grupos de interés son más susceptibles de recibir nuestro Compromiso Social?
- **Potencia y Oportunidad** ¿Es importante para nuestra organización realizar este Compromiso Social con este grupo de interés?
- **Viabilidad y Legitimidad** ¿Es viable, legítimo, coherente el Compromiso Social con este grupo de interés?
- **Urgencia y Criticidad. Amenazas** ¿Es urgente realizar este Compromiso Social?

### RECOGIDA DE INFORMACIÓN

- ¿Analizamos sistemáticamente las nuevas ideas, los cambios o las tendencias que se producen en el entorno empresarial, económico, social, etc. y las repercusiones que podrían tener en un futuro para nuestra organización y para nuestros grupos de interés, así como las oportunidades que se nos pueden presentar? ¿Existen sectores que son afectados por estas “tendencias” antes que el nuestro y que por tanto nos permiten anticipar nuestras actuaciones y compromisos?
- ¿Recogemos y analizamos de manera sistemática las ideas, propuestas y peticiones que nos plantean de manera formal o informal los grupos que conforman nuestra definición de Sociedad? ¿Son adecuados nuestros canales de comunicación para esta función?
- ¿Aprovechamos las encuestas que venimos realizando a clientes, personas empleadas... para preguntarles sobre qué temas le parecen importantes en cuanto a compromisos más allá de nuestra obligación? ¿Y sobre cómo evalúan el desempeño actual de la organización en este ámbito?
- ¿Conocemos y analizamos el Compromiso con la Sociedad de otras organizaciones, buscando comparaciones, ideas y analogías que nos permitan anticiparnos a las futuras necesidades o requerimientos?
- ¿Nos mantenemos informados y al día sobre los problemas, valores, y tendencias sociales, a través de los medios de comunicación, de publicaciones especializadas, de la participación en foros y asistencia a conferencias...?

### 3 FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y DE LA ESTRATEGIA “HACIA LA SOCIEDAD”

Algunas preguntas que nos pueden ayudar a iniciar esta definición serían:

- ¿Qué significa para la organización ser un buen ciudadano?
- ¿Cuál es el impacto de la organización en el medio ambiente?
- ¿Cómo se puede asegurar la organización que actúa éticamente?
- ¿Cómo puede la organización demostrar su sentido de la responsabilidad pública?
- ¿Cómo le afecta a la organización sus relaciones con la Sociedad?

- ¿Figuran en nuestra Misión, en la Visión o en los Valores referencias la Sociedad? ¿Y a nuestro Compromiso Social? ¿Inducen a pensar en ello y a tener un comportamiento proactivo hacia el compromiso? ¿Asignan al Compromiso con la Sociedad el grado de importancia que requiere?
- ¿Están identificadas nuestras competencias clave? ¿Qué es lo que sabemos hacer bien? ¿Qué es lo que podemos o tenemos que podría beneficiar al grupo de interés definido como Sociedad?
- ¿Hemos visualizado nuestra cadena de valor para explorar en qué segmentos podemos focalizar nuestras actuaciones de Compromiso con la Sociedad?
- ¿Usamos la creatividad y las herramientas de generación de ideas en este momento para listar, identificar, priorizar y valorar cuáles serían actuaciones de Compromiso social?
- ¿Nuestras actuaciones de Compromiso social, son coherentes con la estrategia general de la organización?

#### **4 DESPLIEGUE “HACIA LA SOCIEDAD”, DEFINIENDO: PLANES, PROCESOS, PRODUCTOS, SERVICIOS, ALIADOS, PROVEEDORES Y RECURSOS.**

##### **PARTICIPACIÓN DE PERSONAS Y EJERCICIO DEL LIDERAZGO PARA EL DESPLIEGUE “HACIA LA SOCIEDAD”**

- ¿Están las personas sensibilizadas y formadas en el concepto de Compromiso con la Sociedad y sus beneficios? ¿Disponemos de un sistema de sensibilización, formación, evaluación y reconocimiento a las personas de la organización en cuanto su apoyo a estas estrategias?
- ¿Animamos a las personas de la organización y a otros grupos de interés, a participar en actividades en beneficio de la sociedad? ¿Las personas se sienten respaldadas para dedicar parte de su tiempo a identificar, proponer y lanzar iniciativas?
- ¿Los líderes de nuestra organización apoyan plena y personalmente el despliegue de las estrategias diseñadas, y materializan el compromiso social, actuando como modelo de referencia ante el resto de personas de la organización?

##### **DEFINICIÓN DE PROCESOS, PRODUCTOS, SERVICIOS, RECURSOS, ALIADOS, PROVEEDORES**

- ¿Tenemos definido un programa de actuación, planes... con responsables, recursos, indicadores?
- ¿Hemos reflexionado sobre la conveniencia de definir y gestionar procesos “ad hoc” para desplegar nuestro Compromiso con la Sociedad o de integrar las acciones en procesos que ya se gestionan sistemáticamente?
- ¿Al diseñar nuestros productos y servicios incorporamos nuestro enfoque de Compromiso Social, de tal manera que maximizamos los beneficios para la Sociedad y minimizamos los potenciales impactos negativos?



- ¿Buscamos nuevas aplicaciones de nuestros productos y servicios que nos permitan desarrollar nuestro Compromiso con la Sociedad?
- ¿Establecemos presupuestos para invertir en actividades hacia la Sociedad?
- ¿Conocemos y utilizamos las ventajas fiscales y otras ayudas públicas para desarrollar proyectos de nuestro Compromiso Social?
- ¿Asumimos que los retornos de las inversiones en actividades hacia la Sociedad son a muy largo plazo y difíciles de cuantificar económicamente?
- ¿Hemos identificado aliados y proveedores que apoyen la realización de las acciones propuestas? ¿Buscamos aliados y proveedores que estén más avanzados que nosotros en estos elementos para que podamos aprender de ellos y supongan un revulsivo para nuestras prácticas actuales? ¿Buscamos la complementariedad entre conocimientos, trayectorias profesionales y aportaciones de unos y otros? ¿Les comunicamos nuestros requerimientos y necesidades, nuestros planes y actuaciones, para que les sirvan de referencia a la hora de establecer sus propias líneas de reflexión acerca de su Compromiso con la Sociedad?
- ¿Traccionamos a nuestros proveedores para que incorporen criterios de responsabilidad y desarrollen su Compromiso Social, por ejemplo incluyendo cláusulas sociales en los contratos que promuevan la contratación y el empleo?

## 5 EVALUACIÓN Y MEDICIÓN DE RESULTADOS

### MEDICIÓN DE RESULTADOS

Según los programas y actuaciones de Compromiso con la Sociedad que hayamos puesto en marcha, definiremos las formas para medir y evaluar tanto sus resultados como la percepción que de ellos tiene la Sociedad. Lo más común es establecer indicadores que muestran resultados cuantitativos, que se pueden completar con enfoques más subjetivos como entrevistas y otras técnicas para evaluar el comportamiento y los compromisos, que nos pueden proporcionar información cualitativa.

Recomendaciones, orientaciones y ejemplos sobre la forma de medir los resultados y de establecer indicadores, podemos encontrarlas en las distintas normas y referenciales sobre RSE y Sostenibilidad, como la norma ISO 26.000, GRI, Accountability y otras.

Así, algunos de estos son:

#### Económicos

- Porcentaje de la facturación (o de los beneficios) destinada a la acción social.
- Porcentaje de gasto correspondiente a proveedores locales.
- Valor monetario de sanciones y multas significativas y número total de sanciones no monetarias derivadas del incumplimiento de las leyes y regulaciones.

### **Personas**

- Cantidad de horas medias mensuales donadas (liberadas de la hora normal de trabajo) por la empresa para trabajo voluntario de empleados.
- Porcentaje de personas de la organización que realizan trabajo voluntario en la comunidad.
- Horas liberadas a personas de la organización para su participación en proyectos sociales, voluntariado...
- Empleo creado.

### **Alianzas y Proveedores**

- Grupos de trabajo conjuntos con la comunidad para la solución de problemas
- Reuniones sistemáticas para informar a líderes locales sobre planes, avances de los proyectos o medidas tomadas en relación a quejas y reclamaciones.
- Proveedores evaluados en cuanto a su responsabilidad y compromiso social.
- Alianzas establecidas para desarrollar nuestra estrategia de Compromiso con la Sociedad.

### **Ambientales**

- Quejas o reclamaciones realizados por la comunidad debido a exceso de basura, producción de malos olores, ruidos, interferencia en sistemas de comunicación u otras formas de contaminación.
- Porcentaje de los materiales utilizados que son materiales valorizados.
- Consumo directo de energía desglosado por fuentes primarias.
- Ahorro de energía debido a la conservación y a mejoras en la eficiencia.
- Iniciativas para proporcionar productos y servicios eficientes en el consumo de energía o basados en energías renovables, y las reducciones en el consumo de energía como resultado de dichas iniciativas.
- Iniciativas para reducir el consumo indirecto de energía y las reducciones logradas con dichas iniciativas.
- Captación total de agua por fuentes.
- Fuentes de agua que han sido afectadas significativamente por la captación de agua.
- Porcentaje y volumen total de agua reciclada y reutilizada.
- Hábitats protegidos o restaurados.
- Iniciativas para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y las reducciones logradas.
- Vertidos totales de aguas residuales.
- Peso total de residuos gestionados, según tipo y método de tratamiento.

### **COMUNICACIÓN DE RESULTADOS E IMAGEN DE MARCA**

- ¿Nos reunimos, dialogamos y mantenemos comunicación con las partes interesadas, buscando su involucración en los proyectos de Compromiso con la Sociedad y en la resolución de quejas y reclamaciones?
- ¿Los líderes se comunican y dialogan con el resto de personas de la organización para aumentar la toma de conciencia y el apoyo al compromiso social?
- ¿Hay comunicaciones y diálogo con los proveedores en este sentido?

- ¿Informamos al público sobre las características de nuestros productos y servicios en relación a su impacto sobre la sociedad?
- ¿Publicamos anuncios, artículos en revistas y boletines, dirigidos al público en general y a otras empresas?
- ¿Hacemos presentaciones ante organismos públicos y de la Administración?
- ¿Presentamos periódicamente informes públicos sobre nuestro desempeño y damos oportunidad para la retroalimentación a las partes interesadas?
- ¿Evaluamos nuestra comunicación, asegurándonos especialmente de que la información que emitimos es completa, comprensible, pertinente e interesante para los grupos de interés, precisa, equilibrada (justa y sin omitir datos negativos) y oportuna (actualizada)?

## **6 AJUSTE DE TODO LO ANTERIOR**

Algunas preguntas que podemos hacernos para revisar todo lo anterior son:

- ¿Hemos logrado los objetivos y metas tal y como lo habíamos previsto?
- ¿Las estrategias y los procesos eran apropiados para los objetivos?
- ¿Comprendemos las causas por las que funcionaron unas cosas y otras no?
- ¿Los objetivos eran apropiados?
- ¿Qué podíamos haber hecho mejor?
- ¿Todas las personas pertinentes están involucradas?
- ¿La comunicación está siendo efectiva y logrando sus objetivos?