



COMUNIDAD RS

La revista de la Cátedra de Responsabilidad Social GVA-UA

NÚMERO 5

1

Editorial

La RS, clave para el futuro

2

Entrevista

Orencio Vázquez

3

Artículo Técnico

Pilar Blaya

4

Buenas Prácticas

Identificar retos en RS

1 La responsabilidad social, clave para el futuro

La confluencia de algunos acontecimientos recientes pone en valor el paradigma de la responsabilidad social como modelo de comportamiento para todo tipo de entidades. Hasta hace no mucho, los retos de la humanidad y los retos de una organización apenas tenían puntos de contacto. Parecían caminos con trayectorias distintas o incluso divergentes. De una empresa se esperaba que diera beneficios y pusiera en el mercado muchos productos o servicios competitivos. De una universidad se esperaba que fuera capaz de formar profesionales con las mejores capacidades y aptitudes y que su profesorado llevara adelante una brillante producción científica.

La evidencia incontestable del cambio climático y su origen antrópico, la pandemia global y sus dimensiones extraordinarias o los Objetivos de Desarrollo Sostenible como hoja de ruta global han transformado la

percepción que cada vez más personas y organizaciones tenemos sobre el papel que cada individuo, cada entidad, por pequeña que sea, tiene sobre el devenir económico, social o ambiental compartido.

Es ahora más que nunca cuando somos capaces de entender que no somos unidades aisladas, que cada pequeño esfuerzo es valioso y que ineludiblemente hemos de contribuir desde nuestro ámbito de actuación a hacer lo que nuestros grupos de interés –un concepto cada vez más plural– esperan de nosotros.

Es por ello que la ambición de la responsabilidad social es creciente, que la exigencia es cada vez mayor, menor la tolerancia hacia comportamientos reprochables y nula la complacencia ante la pasividad o la inacción.

En esta ocasión, la revista se nutre con contenidos que aportan valor y también una interesante visión



prospectiva, al objeto de averiguar cuáles pueden ser los retos de futuro para la responsabilidad social. La entrevista nos acerca a Orencio Vázquez, una de las figuras indiscutibles del panorama técnico nacional, que lleva años estudiando la trayectoria de las empresas en sostenibilidad. Por otra parte, tenemos la fortuna de contar con un interesantísimo artículo técnico firmado por Pilar Blaya,

mujer comprometida y pegada al mundo de la empresa que reflexiona sobre los retos que tenemos por delante. Para finalizar, ofrecemos unas buenas prácticas pensando en cómo incorporar tendencias y desafíos de sostenibilidad a las organizaciones más modestas. Un saludo,
Irene Bajo



Orencio Vázquez es director del Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa, una plataforma de referencia para la cooperación e investigación que se dedica a potenciar la responsabilidad social en las empresas y a promover su correcto enfoque y aplicación. Su experiencia y conocimientos lo convierten en uno de los especialistas más reputados y respetados en sostenibilidad.

Desde el Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa analizáis periódicamente el comportamiento de las empresas del IBEX 35. Desde tu punto de vista, ¿cuáles son los principales avances y cuáles las cuestiones pendientes que deberán ser abordadas en los próximos años?

La entrada en vigor de la Ley 11/2018 ha tenido un efecto de mejora en la información no financiera presentada por las compañías, sin embargo, la información todavía no alcanza la calidad pretendida por esta norma.

El informe del Observatorio de RSC, que utiliza una metodología que incluye 520 indicadores y que analiza cómo las empresas del selectivo Ibex 35 informan sobre la gestión de riesgos en medioambiente, aspectos laborales, derechos humanos, clientes y consumidores, buen gobierno, corrupción y fiscalidad responsable, concluye que pese a que la Ley 11/2018 ha tenido un efecto positivo en la calidad de la información no financiera con respecto a ejercicios anteriores, la información todavía tiene importantes carencias. El resultado del análisis sitúa el nivel de información promedio de las 35 empresas analizadas en los 33,62 puntos en una escala de 100. El aspecto sobre el que las empresas aportan más información es el referido a clientes y consumidores, seguido de los aspectos laborales. Las áreas que alcanzan un menor grado de transparencia son las relacionadas con la corrupción y el respeto de los derechos humanos.

De acuerdo con este estudio, la información no es homogénea entre empresas, por

variar mucho el grado de detalle y por la utilización de indicadores dispares. También evidencia que la información tampoco se presenta de manera igual entre áreas dentro de la misma empresa, no teniendo el mismo grado de tratamiento las cuestiones relacionadas por ejemplo con medioambiente que las cuestiones relacionadas por ejemplo con derechos humanos. Al no establecer la Ley la metodología tanto en el procesamiento de la información como en la representación de la misma que debe incluir en el EINF, la empresa, en la mayoría de los casos, se limita a facilitar una descripción muy genérica sin aportar datos cuantitativos que mejoren la calidad de la información. Todo ello a pesar de que la Ley exige que se informe de “Indicadores clave de resultados no financieros que sean pertinentes respecto a la actividad empresarial concreta, y que cumplan con los criterios de comparabilidad, materialidad, relevancia y fiabilidad.

A pesar de las carencias señaladas y de lo evidente de muchas de ellas, los informes de verificación de los estados de información no financiera prácticamente no incluyen salvedades. Para mejorar la calidad de la información, las entidades encargadas de la verificación deberían

aplicar criterios más rigurosos, considerando de manera exhaustiva los requerimientos de los principales estándares internacionales en la materia.

La pandemia del COVID 19 ha convulsionado el mundo mostrando la vulnerabilidad de la humanidad ante el virus, pero parece que también ha permitido mejorar la relación entre las empresas y la ciudadanía gracias a acciones altruistas que han ayudado a afrontar situaciones complicadas. ¿Percibes que el colectivo empresarial asume cada vez más su rol ante los retos a los que se enfrenta la sociedad o piensas se trata de una cuestión puntual que se desvanecerá con el paso del tiempo?

La pandemia ha puesto en relieve que nos encontramos ante una globalización carente de mecanismos e instituciones capaces de reaccionar de

manera conjunta ante una amenaza global. Es necesario repensar la figura del Estado, los modelos de producción basados en interminables cadenas de suministro y el orden económico y de gobernanza global. Resulta evidente la necesidad de profundizar en la cooperación entre países, y entre instituciones; empresas, gobiernos y sociedad civil. La RSC puede sin duda contribuir a ello.

Es cierto que hemos asistido a interesantes campañas y acciones por parte de muchas empresas para aportar a la lucha contra el virus pero también están surgiendo otros efectos que permanecen más ocultos. Hemos sido testigos del comportamiento de algunas empresas farmacéuticas o la actual situación con el sector energético, una industria clave para el desarrollo social y económico del país.

¿Tienes esperanzas en que el Pacto Verde Europeo y las millonarias inversiones del instrumento Next

Generation en economía circular, energía limpia, movilidad sostenible, resiliencia frente al cambio climático, digitalización, etc. serán capaces de marcar definitivamente el rumbo hacia la sostenibilidad de las empresas e instituciones y también para el conjunto de la sociedad europea?

¿Qué sucederá en los próximos meses y años? Cómo se planteará la estrategia para volver a obtener rentabilidad? ¿Existirá más conciencia de la necesidad de redistribuir la riqueza? ¿Qué sucederá con la lucha contra el cambio climático? y con los ODS? Son incógnitas que se deberán resolver en el futuro. Las instituciones, en nuestro caso Europa, debe guiar la senda de la recuperación hacia un modelo sostenible y premiar aquellas actividades y empresas que tengan un mejor impacto en la sociedad. Sobre el papel la orientación de instrumentos como los fondos Next Generation, el principal incentivo de cambio en la empresa es el económico, parecen acertados. Hay que esperar a ver cómo realmente se implementan y se establecen los procedimientos acertados en la canalización de ellos fondos.

El paraguas de los ODS ha servido para concienciar al mundo sobre la

necesidad de actuar para hacer frente a los retos globales, pero en el ámbito de la responsabilidad social da la sensación de que algunos han optado por enlazar su acción social con iconos de colores y dejan de lado la sistemática o cuestiones como el diálogo con grupos de interés, la materialidad o la ética y la transparencia. ¿Cuál es tu opinión al respecto?

Considero un riesgo desviar la gestión de la empresa en base a riesgos e impactos económicos, sociales, culturales y medioambientales hacia el desarrollo de acciones no articuladas basadas en los ODS. Como mejor puede contribuir la empresa a la consecución de los ODS es a través de una gestión responsable.

Las grandes empresas avanzan en sostenibilidad, sin embargo, uno de los retos que parece que seguirán siéndolo es el de llevar de manera coherente y satisfactoria la responsabilidad social a las pequeñas organizaciones. ¿Cuál sería la mejor forma de generalizar las prácticas responsables entre las pymes?

Hay que incorporar a las pymes a la sostenibilidad, la cuestión es cómo. Los

fondos procedentes de Europa para la recuperación pueden ser una oportunidad. Por otro lado, hay que incorporarlas al acceso a la compra pública aplicando criterios de sostenibilidad, proximidad, etc. Las grandes empresas pueden ser un tractor de cambio a través de la exigencia de criterios de sostenibilidad en la contratación, pero en primera instancia deben ser responsables con sus proveedores. También debemos concienciar a los consumidores de la importancia que tienen las pymes en el tejido productivo y desarrollo territorial. Por último, medidas de tipo proteccionistas contra oligopolios o malas prácticas mercantiles por parte de grupos empresariales.

¿Cuáles señalarías como los mayores retos para la RS en los próximos años?

Nos encontramos en un escenario en el que hay que atender a cuestiones de alta emergencia social que se incrementan en relación a la situación

previa a la pandemia: desempleo, pobreza... Hay otros desafíos que ya estaban antes de la emergencia sanitaria: desigualdad, cambio climático y redistribución de la riqueza.

El cambio climático no deja ver sus efectos de manera tan evidente e inmediata como el coronavirus pero las consecuencias si no actuamos a tiempo serán letales para la especie humana y para el planeta.

¿Qué papel debería desempeñar la academia en la extensión de una gestión socialmente responsable hacia todo tipo de entidades?

Como cualquier organización debe desarrollar una estrategia en base a su capacidad de impacto, riesgos e influencia. Su papel es básico en el desarrollo sostenible del país.

¿Y la administración pública, está haciendo sus deberes, tanto de difusión como de regulación, y hacia su propia gestión, por

ejemplo en materia de contratación pública, o gestión de RRHH?

La administración va rezagada. Se deben desarrollar marcos de actuación y coordinación territorial, identificar problemas, desarrollar políticas con impacto real. Tener una estrategia coordinada y articulada en base a distintas políticas.

A nivel europeo se están produciendo avances relevantes. La revisión de la Directiva 2014/95/UE de Información no Financiera y Diversidad, representan un importante avance en términos de establecer la obligación para las empresas de divulgar información sobre la evolución, resultados e impacto de su actividad respecto a cuestiones ambientales y sociales y de gobierno corporativo. La revisión e la directiva tiene como objetivo identificar riesgos para mejorar la sostenibilidad y aumentar la confianza de los inversores, los consumidores y la sociedad en general y para ello incrementa la divulgación de información no financiera. También se están produciendo iniciativas interesantes en lo vinculado con empresas y derechos humanos con la propuesta de directiva del Parlamento europeo en marzo de este año. Por último, tal y como ha expresado la

Comisión Europea es vital implicar al sector financiero. Para ello las empresas del sector deben aplicar procedimientos de evaluación de los distintos riesgos no financieros en los diversos países en los que operan y a los diversos sectores de actividad a los que prestan financiación.

Artículo Técnico

Pilar Blaya Hernández Reflexiones sobre el futuro de la Responsabilidad Social



Esta entrada recoge una visión personal acerca de los desafíos que se presentan para la responsabilidad social desde la experiencia propia. Son opiniones particulares e ideas extraídas de la revisión de investigaciones recientes, a raíz de este periodo convulso que vivimos, más propio de la ciencia ficción que de la realidad.

Estamos atravesando una época muy dolorosa, marcada por el miedo y las pérdidas humanas. Hasta el momento la COVID -19 ha supuesto la muerte de cerca de 4,2 millones de muertes en apenas año y medio, y más de 196 millones de personas han sido diagnosticadas de esta enfermedad. Todas esas vidas truncadas y golpeadas, más las de sus familiares y

personas cercanas, marcan este tiempo pasado y el que está por venir.

Las graves consecuencias de la pandemia han reorientado los problemas y las necesidades de las personas, y han intensificado sus consecuencias. Se ha detectado un aumento exponencial de los riesgos psicosociales derivados de la presión sufrida en tantos trabajos, sobre todo en los asistenciales y en los presenciales. En otros casos debido a la sobrecarga laboral, a la sobrecarga de responsabilidad, o por la incertidumbre respecto del futuro del trabajo en sí. Se han sumado tensiones personales provocadas por los problemas de salud, por la convivencia en el domicilio con una difícil separación de espacios y tiempos privados, personales y profesionales, compatibilizando trabajos en espacios no preparados y el cuidado de dependientes; con menores aprendiendo a formarse desde casa y descubriendo otras formas de relacionarse. No es de extrañar que esta sobrecarga emocional haya provocado multitud de crisis personales de toda índole.

La mayoría hemos hecho un ejercicio de introspección revisando nuestros principios, reordenando valores, anteponiendo lo que nos resulta imprescindible y recolocando lo que verdaderamente nos aporta valor, frente a cuestiones que se tornaron secundarias o superfluas.

Por lo general nos han cambiado muchos hábitos y prioridades. El ser humano recupera centralidad. Somos más conscientes de la importancia de todos los trabajos, y del papel de cada persona, independientemente de sus ocupaciones o responsabilidades. Reconocemos la suerte de tener salud, la trascendencia del trabajo, la necesidad de una vivienda digna, el aprecio de la naturaleza, los beneficios del deporte y la responsabilidad de llevar una vida saludable. Recuperamos la convivencia en familia y el paseo sin destino. Cambiamos nuestras prácticas de compra y de consumo, el modo y los productos. Hemos paliado la distancia física con la interconexión telemática. Las telecomunicaciones han sido fundamentales y se ha producido una aceleración de la digitalización, de tal modo que la alfabetización digital de colectivos alejados de estos medios se vuelve una necesidad.

Se han producido cambios sin retorno en los modelos y procesos de trabajo. Algunos trabajos y relaciones profesionales con socios y clientes se han podido mantener a distancia. Algunas empresas han transformado no sólo su modelo comercial, sino que han cambiado y/o sumado nuevos productos y servicios para adaptarse a las necesidades surgidas a raíz de la COVID -19. Por lo general han operado estos cambios para bien.

Artículo Técnico

Pilar Blaya Hernández

Unas pocas han tratado de aprovechar la situación de forma abusiva, generando una desconfianza que se traducirá en mayor presión regulatoria. A medida que aumenta la regulación legislativa disminuye el margen de maniobra y la libertad de acción de las organizaciones. Las acciones de RSE deberán adaptarse en consecuencia, con miras en el medio y largo plazo.

Al mismo tiempo las nuevas generaciones precipitan un cambio en la orientación de las empresas. El colectivo millennial, principal fuerza trabajadora y también inversora de los próximos años, condicionará la reorientación de las organizaciones, de acuerdo con su ordenación de principios y valores, sus sensibilidades, sus preocupaciones y sus prioridades, distintas de la generación baby boomer, que ha marcado la cultura corporativa en las empresas de las últimas décadas.

Por otra parte, hemos comprobado nuestra poca autonomía y la interdependencia de cadenas de suministro globales. Y no somos iguales; tampoco en nuestro mundo occidental y desarrollado. La pandemia no afecta por igual: quienes menos tienen, las personas sin vivienda o con vivienda precaria, sin trabajo o con trabajo precario, sin salud o con salud precaria, aquellas con menos recursos y más vulnerables, más han sufrido. Pero sí ha quedado patente que nos necesitamos para sobrevivir como personas, como empresas, como países, como continentes...

Presentimos que va a persistir la probabilidad de que se repita un peligro de similares características y consecuencias globales, y que el subsiguiente riesgo para la economía es inevitable. Tendremos que acostumbrarnos a convivir con nuestra fragilidad, con la inquietud de no tener certezas, con la mente abierta a los

cambios, con la mejor disposición a adaptarnos a estos, pese a que se produzcan con rapidez y no entendamos su causa, o no alcancemos a averiguar su origen. Como organizaciones, podremos tomar decisiones futuras mejor conformadas y paliar en parte posibles efectos adversos con un enfoque más preventivo, con mayor “vigilancia” y realizando un análisis riguroso de los riesgos sociales, laborales y de gobernanza con una visión de más largo alcance.

En este escenario en el que aflora la sensibilidad y el reenfoque hacia las personas, las empresas también tienen la ocasión de reexaminarse, a la luz de lo que sucede alrededor, para comprobar la correspondencia de los valores de la sociedad con los propios de las organizaciones, y la coherencia de sus principios con sus comportamientos. Tras la pandemia es probable que haya que revisar las colaboraciones con el entorno humano más próximo a las organizaciones, reequilibrar la atención a los distintos grupos de interés en función del impacto en ellos y actuar en consecuencia, de acuerdo con las preocupaciones y necesidades identificadas en el momento actual. Estos cambios suponen, desde el punto de vista de la responsabilidad social, una mayor oportunidad de implicarse y contribuir

positivamente en nuestro entorno. Así las cosas, las empresas pueden actuar y mostrar su compromiso con proteger la salud y asegurar la estabilidad económica de su personal, de sus clientes y proveedores.

En este contexto de recesión económica que prolongará y agudizará los perjudiciales efectos de la pandemia, tenemos que insistir en compatibilizar la austeridad con una gestión responsable de costes que no merme las condiciones laborales del personal, ni la calidad de los servicios prestados. Como organizaciones responsables podemos ayudar a sobrellevar la situación, desde las acciones propias de la RSC, de carácter voluntario, que surgen del diálogo, el conocimiento y la escucha a nuestras partes interesadas en nuestra área de influencia y en respuesta a las mismas.

En el ámbito laboral, asumimos las modificaciones en materia de igualdad, en la limitación de tiempo máximo de trabajo, en la flexibilidad en el lugar y el tiempo de trabajo. Como empleadores tenemos que apostar por anteponer a las personas y a la comunidad, contrarrestando la sensación de inseguridad, proporcionando mayor estabilidad en la contratación, en condiciones adecuadas para trabajar con la

Artículo Técnico

Pilar Blaya Hernández

menor tensión, pagando salarios razonables para mantener la capacidad adquisitiva, teniendo en cuenta las necesidades de conciliación del trabajo con la vida no laboral, amoldándonos a los cambios, facilitando los medios adecuados, previendo situaciones futuras parecidas, protegiendo la salud de nuestro equipo, promoviendo hábitos saludables en su alimentación, el ejercicio, el ocio constructivo, y un ambiente de trabajo humanizado.

Siguiendo con las condiciones de trabajo la prevención de riesgos laborales y la seguridad cobran mayor protagonismo, con nuevas regulaciones que anticipan escenarios similares a los vividos. En algunos sectores aumentará el gasto para reconfigurar espacios de trabajo, revisar el diseño de los puestos o mejorar los equipos de protección que refuercen el cuidado de las personas. Por otra parte, se podrá incentivar la formación del personal con mayor frecuencia y flexibilidad, al haber más opciones de formación

digital y a distancia. Iremos viendo cómo se definen las nuevas formas de trabajar o a la adaptación de los modelos actuales, a la vista de la experiencia del trabajo en remoto, basado en la autonomía, en la responsabilidad personal y en la confianza mutua. Se confía en reducir tiempos de traslados y esperas, al poder trabajar o acceder a parte de los servicios de manera virtual, reducir los viajes de trabajo, o sustituir reuniones presenciales por reuniones telemáticas.

Desde la perspectiva ambiental, los riesgos relacionados con el medio ambiente siguen ocupando las primeras posiciones a nivel mundial. La ciudadanía es más consciente de la gravedad de la situación y de los efectos de nuestra forma de vida en el cambio climático, ante el que no podemos bajar la guardia. En ese sentido exigirá de las empresas un comportamiento en esa línea más preventivo para minimizar el impacto negativo en el planeta. Las variaciones

en los costes, la diversidad de usos y tipos de energía que consumimos condicionarán también las políticas energéticas de las empresas, al igual que en los hogares.

Superadas las respuestas coyunturales a esta situación de emergencia, habrá más cambios estructurales de la mano de la regulación. Los avances en materia de gobernanza ya estaban en proceso, al igual que una creciente adopción de sistemas de compliance. El actual marco regulatorio europeo aumenta las obligaciones de reporte y el control sobre el gobierno corporativo para limitar los riesgos empresariales y asegurar procesos rigurosos, profesionales, imparciales, efectivos y responsables para la toma de decisiones. Ante la desconfianza cobran fuerza la transparencia, las auditorías y el aseguramiento de la información, para garantizar la fiabilidad de su contenido. Habrá que calibrar bien la dedicación para que haya proporcionalidad entre el tiempo dedicado a la obtención de la información, la relevancia de los indicadores y el reporte de los datos acerca de las personas, el gobierno corporativo, el medio ambiente y el desempeño económico, para que efectivamente resulten de utilidad tanto para los propios órganos de decisión, como para las partes interesadas

Desde una perspectiva más amplia la sociedad demanda de todas las organizaciones el apoyo a las personas más perjudicadas o con menos medios para superar obstáculos: las personas con dificultades de integración, aquellas en situación de riesgo por escasos ingresos o trabajos precarios y los colectivos excluidos a los que estas desgracias terminan por “rematar”. La regulación más reciente en materia de igualdad puede que ayude a moderar los efectos adversos de esta crisis en la mujer - al menos en Occidente - y evitar que se vea doblemente desfavorecida, considerando el perfil de trabajos menos remunerados que desarrolla en muchos casos y la tradicional responsabilidad familiar que acostumbra a asumir.

Las organizaciones también tienen la oportunidad de implicarse en reducir la brecha digital ayudando a proporcionar el acceso y manejo de las nuevas tecnologías a segmentos de la población menos favorecidos, para evitar su descuelgue en el desarrollo de posibles trabajos, en el acceso a formación o para relacionarse con la Administración. Ahora no importa quién tiene responsabilidad o a quién compete resolver los problemas provocados por la pandemia. Más que nunca necesitamos fomentar las alianzas para remontar los

Artículo Técnico

Pilar Blaya Hernández

efectos de esta crisis inesperada, abrupta y generalizada que tardarán en pasar. Como siempre, lograrlo o no dependerá de la sensibilidad de las personas y de cómo actuemos en nuestros múltiples roles en la sociedad. Estamos en manos tanto de los equipos directivos, de quienes ostentan la propiedad y toman decisiones en las empresas, como de quienes tienen que ejecutarlas. Y tales decisiones vienen condicionadas por las decisiones de sus clientes, por lo que de un modo u otro la orientación del comportamiento empresarial está en nuestras manos como trabajadores/as, consumidores/as, inversores/as y propietario/as, usuarios, y como agentes de la integridad de las organizaciones de las que formamos parte.

La RSC no es algo etéreo. La RSC es reflexión, acción y repercusión. Cuando las acciones parten de una voluntad auténtica, de un interés genuino, la RSC resulta creíble y la organización confiable para las partes interesadas. Tiene sentido esperar que una empresa cuya estrategia se enfoca desde la

sostenibilidad y actúa con transparencia cuente con mayores oportunidades de viabilidad futura, en términos de apoyo del entorno, de capacidad de adaptación a los cambios, de captación de inversión o de financiación.

Ojalá la conciencia perdure y esta situación nos haga más humildes, nos lleve a convivir con un espíritu más solidario y comunitario, y nos sirva para trabajar con un buen propósito. Dicho todo lo anterior con mucho respeto por tantas realidades que se me escapan, con la intención de avanzar en la contribución a una sociedad más justa en la que nadie se quede atrás.

Pilar Blaya Hernández

Directora de RSC y Capital Humano en Fundación Valenciaport.

Delegada de Dirse en la Comunidad Valenciana

4 Buenas Prácticas

Aprende a identificar retos en responsabilidad social



En su avance en responsabilidad social, cada organización identifica los aspectos sobre los que actuar de acuerdo con lo que esperan los diferentes grupos de interés. A este trabajo lo conocemos como estudio de materialidad. Para cada parte interesada resultan relevantes algunas cuestiones y una de las cuestiones clave de un buen diagnóstico y la

subsecuente planificación es establecer no sólo el inventario de asuntos sobre los que actuar, sino también el nivel de importancia de los mismos, que determinará un orden de prioridad en ese plan.

Resulta relativamente sencillo conocer los asuntos que revisten mayor trascendencia para los principales

grupos de interés. Podemos tener la certeza, incluso antes de abrir el proceso de participación, de que para la plantilla es un asunto relevante el mantenimiento de unas condiciones de trabajo saludables o que para este mismo grupo es esencial mejorar la estabilidad en el empleo o las políticas de igualdad. De la misma forma, para los accionistas será también prioritario que el desempeño económico de la entidad esté apoyado en prácticas de buen gobierno corporativo y existan mecanismos que permitan, de manera sistemática, un estricto control y vigilancia sobre posibles prácticas fraudulentas o de corrupción por parte del equipo directivo.

Incorporar otras perspectivas más allá de estos grupos es, sin embargo, igualmente imprescindible. De poco sirve llevar a cabo una excelente gestión del capital humano o de los aspectos contables o financieros si se cierne sobre la actividad un cambio disruptivo que no hemos contemplado y amenaza con puede poner patas arriba la dinámica de la entidad o comprometer, incluso, su supervivencia. Igualmente, existen oportunidades en sostenibilidad que podemos pasar por alto si tenemos la mirada corta. Es por tanto imprescindible abrir el foco y contemplar desafíos que residen más allá de las cuatro paredes de la organización y del entorno local en el que la

entidad se desenvuelve cotidianamente.

Los retos de futuro de la responsabilidad social son diferentes para cada organización, en función de su contexto sectorial, su propio nivel de desarrollo o el marco territorial en el que desarrolla su actividad. Es importante, en todo caso, analizar con detenimiento la información a nuestro alcance para alinear adecuadamente nuestra estrategia de sostenibilidad. Algunas buenas prácticas en ese acopio de conocimiento pueden ser las siguientes:

- Estar al día sobre tendencias en responsabilidad social. Indudablemente, no se trata de apuntarse constantemente a la “última moda”, lo que convertiría en errático y poco creíble nuestro relato, sino de anticiparnos a cuestiones que en este momento no están generalizadas, pero el medio plazo previsiblemente tenderán a hacerlo. Hace apenas una década el teletrabajo era contemplado como una suerte de excentricidad por parte de algunas multinacionales tecnológicas. Hoy son pocas las organizaciones que no tengan esa modalidad de trabajo implantada, aunque sea de manera experimental o temporal. Para tener conocimiento sobre las innovaciones que las entidades más avanzadas están poniendo en marcha o

4 Buenas Prácticas

Aprende a identificar retos en responsabilidad social

acerca de los puntos de vista de expertos en la materia, podemos recurrir a diferentes recursos. El abanico de fuentes es de lo más diverso. En la cúspide encontramos la investigación científica. Miles de autores de todo el mundo publican sus avances en revistas académicas que, en muchas ocasiones, podemos consultar en línea y de forma gratuita. Más sencillo resulta acudir a congresos de responsabilidad social en los que se comparte esta información. En la actualidad estos congresos suelen contemplar la asistencia telemática, que evitan desplazamientos y sus costes asociados.

También podemos encontrar información útil en webs (como la nuestra) o en publicaciones periódicas, sobre todo digitales.

- Otro recurso imprescindible a la hora de identificar tendencias, retos y oportunidades es acudir a las

organizaciones sectoriales y/o territoriales. El asociacionismo suele ser un canal preferente para conocer lo que entidades análogas a la nuestra están llevando a cabo o para compartir inquietudes y puntos de vista.

Problemas comunes suelen necesitar respuestas comunes.

- Indispensable también es no perder de vista lo que anuncian organismos internacionales de prestigio.

Recientemente el panel del cambio climático de la ONU ha emitido su informe en el que expone con crudeza la magnitud del desafío al que nos enfrentamos. Difícilmente podemos trazar un plan de responsabilidad social que no contemple acciones orientadas a minimizar el impacto de nuestra actividad en el clima, aunque nuestros grupos de interés primarios no lo consideren demasiado relevante. El marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible sería otra referencia ineludible.

- Estudios e informes. Es otra fuente a la que podemos recurrir. Es habitual la publicación de encuestas, paneles de expertos o trabajos de investigación que aportan valiosa información sobre los puntos de vista de los consumidores, riesgos y oportunidades de carácter general, sectorial o territorial o incluso análisis temáticos sobre aspectos que pueden ser de nuestro interés.

Con todas las claves sobre la mesa (sólo la información que aporte valor y sin caer en la sobreinformación) haremos nuestra lectura comprensiva, trasladaremos los grandes principios, las verdades universales y los problemas globales a nuestro ámbito de actuación para poder identificar qué podemos y qué debemos hacer al respecto. Recordad, una sola organización no va a frenar el cambio climático, pero sí está en nuestras manos lograr que nuestra actividad tenga un impacto neutro sobre el clima –o al menos que avancemos hacia esa meta-.

En definitiva, estamos ante un entorno cambiante, el mundo evoluciona por derroteros que es necesario que conocer y las organizaciones líderes ponen su esfuerzo en trasladar a la acción las expectativas depositadas sobre ellas. La anticipación nos

enlaza mejor con el mundo que nos rodea y ello reporta importantes ventajas. Aunque formemos parte de una organización modesta hemos de ser capaces de encontrar esos vínculos y de fortalecer nuestro compromiso.



COMUNIDAD RS

La revista de la Cátedra de Responsabilidad Social GVA-UA



**GENERALITAT
VALENCIANA**

Conselleria de Participación,
Transparencia, Cooperación
y Calidad Democrática



**Cátedra de
RESPONSABILIDAD
SOCIAL**



GENERALITAT
VALENCIANA
Conselleria de Participación,
Transparencia, Cooperación
y Calidad Democrática



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante