

## **7.2 Relación de las características de una organización con la responsabilidad social**

Con el fin de proporcionar una base fundamentada para integrar la responsabilidad social en toda la organización, es útil para la organización determinar la manera en que sus características clave se relacionan con la responsabilidad social (véase el capítulo 5). Esta revisión también será de ayuda cuando se determinen los asuntos pertinentes de responsabilidad social, dentro de cada materia fundamental y cuando se identifiquen las partes interesadas de la organización. La revisión debería incluir, cuando sea adecuado, factores como:

- el tipo, el propósito, la naturaleza de las operaciones, y el tamaño, de la organización;
- las localizaciones en las que la organización opera, incluyendo:
  - si existe un marco legal fuerte que regule muchas de las decisiones y actividades relacionadas con la responsabilidad social, y
  - características sociales, ambientales y económicas de las áreas de operación;
- cualquier información sobre el desempeño histórico de la organización en materia de responsabilidad social;
- características de la mano de obra o de los empleados de la organización, incluyendo el trabajo contratado;
- organizaciones sectoriales en las que participa la organización, incluyendo:
  - las actividades relacionadas con la responsabilidad social llevadas a cabo por dichas organizaciones, y
  - los códigos u otros requisitos relacionados con la responsabilidad social promovidos por dichas organizaciones;
- la misión, la visión, los valores, los principios y el código de conducta de la propios de la organización;
- las inquietudes de las partes interesadas internas y externas pertinentes para la responsabilidad social;
- estructuras para la toma de decisiones en la organización y naturaleza de la toma de decisiones; y
- la cadena de valor de la organización.

También es importante para una organización tomar conciencia de las actitudes actuales, nivel de compromiso y comprensión de la responsabilidad social por parte de sus líderes. Una comprensión a fondo de los principios, materias fundamentales y beneficios de la responsabilidad social ayudarán mucho a la integración de la responsabilidad social en toda la organización y su esfera de influencia.

## **7.3 Comprender la responsabilidad social de una organización**

### **7.3.1 Debida diligencia**

En el contexto de la responsabilidad social, la debida diligencia, es un proceso exhaustivo y proactivo llevado a cabo para identificar los impactos negativos sociales, ambientales y económicos, reales y potenciales, de las decisiones y actividades de una organización, con el propósito de evitar y mitigar dichos impactos.

La debida diligencia podría implicar, además, influir en el comportamiento de otros, en los casos en los que resulten ser la causa de violaciones de los derechos humanos o de otras violaciones en las que podría estar implicada la organización.

En cualquier proceso de debida diligencia, una organización debería considerar el contexto del país en el que opera o en el que se realizan sus actividades; los impactos potenciales y reales de sus propias actividades; y el potencial de consecuencias negativas que se derivan de las acciones de otras entidades o personas cuyas actividades están significativamente vinculadas a las de la organización.

Los siguientes componentes deberían incluirse en un proceso de debida diligencia, de manera acorde al tamaño y a las circunstancias de la organización:

- políticas de la organización relacionadas con la materia fundamental pertinente, que aporten orientación significativa a aquellos dentro de la organización y a aquellos que están estrechamente vinculados con la organización;
- medios para evaluar la manera en que las actividades existentes y las propuestas podrían afectar las metas de dichas políticas;
- medios para integrar las materias fundamentales de la responsabilidad social en toda la organización;
- medios para el seguimiento del desempeño en el tiempo, para tener la capacidad de realizar los ajustes necesarios en las prioridades y en el enfoque, y
- acciones adecuadas para tratar los impactos negativos de sus decisiones y actividades.

Al identificar las áreas potenciales de actuación, una organización debería esforzarse por comprender mejor los desafíos y dilemas desde la perspectiva de los individuos y grupos potencialmente perjudicados.

Además de esta autoevaluación, una organización podría encontrar que, en algunos casos, es posible y adecuado, tratar de influir en el comportamiento de otras entidades con el fin de mejorar su desempeño en materia de responsabilidad social, especialmente en aquellas con las que sostiene vínculos estrechos o en las que la organización considera que los asuntos son particularmente urgentes o pertinentes para su situación. A medida que una organización gana experiencia en el área de la mejora del desempeño en materia de responsabilidad social, podría crecer en su capacidad y voluntad de intervenir con otras entidades para defender este objetivo.

### **7.3.2 Determinar la pertinencia e importancia de las materias fundamentales y los asuntos para una organización**

#### **7.3.2.1 Determinar la pertinencia**

Todas las materias fundamentales, pero no todos los asuntos, son pertinentes para cada organización. Una organización debería revisar todas las materias fundamentales con el fin de identificar qué asuntos son pertinentes. Para comenzar el proceso de identificación, cuando sea adecuado, una organización debería:

- listar la totalidad de sus actividades;
- identificar a sus partes interesadas (véase el apartado 5.3);
- identificar las actividades de la propia organización y de las organizaciones que están dentro de su esfera de influencia. Las decisiones y actividades de los proveedores y contratistas pueden tener un impacto en la responsabilidad social de la organización;
- determinar las materias fundamentales y los asuntos que puedan surgir cuando la organización y, otros dentro de su esfera de influencia y/o la cadena de valor, lleven a cabo estas actividades, teniendo en cuenta toda la legislación aplicable;
- analizar la variedad de formas en que las decisiones y actividades de la organización pueden causar un impacto en las partes interesadas y en el desarrollo sostenible;

- examinar las formas en las que las partes interesadas y los asuntos de responsabilidad social pueden impactar en las decisiones, actividades y planes de la organización, e
- identificar todos los asuntos de responsabilidad social que se relacionan con las actividades cotidianas y también los que surgen ocasionalmente bajo circunstancias muy específicas.

Aunque una organización crea que, por sí misma, puede comprender su responsabilidad social (véase el apartado 5.2.3), debería considerar, no obstante, involucrar a las partes interesadas en el proceso de identificación, para ampliar la perspectiva sobre las materias fundamentales y los asuntos. Sin embargo, es importante reconocer que hay asuntos que podrían ser pertinentes, incluso aunque las partes interesadas no los identifiquen.

En algunos casos, una organización podría asumir que porque opera en un área con leyes que abordan materias fundamentales de responsabilidad social, cumplir con la ley sería suficiente para asegurar que todos los aspectos pertinentes a dichas materias fundamentales se han abordado. Sin embargo, una revisión cuidadosa de las materias fundamentales y los asuntos del capítulo 6 podrían revelar que algunos asuntos pertinentes no están regulados o están cubiertos por regulaciones que no se hacen cumplir adecuadamente o que no son explícitas o suficientemente detalladas.

Incluso para materias fundamentales o asuntos cubiertos por la legislación, atender al espíritu de la ley podría en algunos casos involucrar una actuación que vaya más allá del simple cumplimiento. Por ejemplo, aunque algunas leyes y regulaciones ambientales limiten las emisiones de contaminantes al aire o al agua a cantidades o niveles específicos, una organización debería utilizar las mejores prácticas para reducir aún más sus emisiones de contaminantes o cambiar los procesos que utiliza para eliminarlas completamente. Otros ejemplos: un colegio que voluntariamente decide reutilizar el agua de lluvia con fines sanitarios y un hospital que podría decidir no sólo cumplir con las leyes en relación con sus prácticas laborales, sino también emprender un programa especial para apoyar la conciliación de la vida familiar y laboral de su personal.

### **7.3.2.2 Determinación de la importancia**

Una vez que la organización ha identificado un amplio rango de asuntos pertinentes respecto a sus decisiones y actividades, debería analizar cuidadosamente los asuntos identificados y desarrollar una serie de criterios para decidir qué asuntos son los más significativos y tienen mayor importancia para la organización. Esos posibles criterios incluyen:

- el alcance del impacto del asunto en las partes interesadas y en el desarrollo sostenible;
- los efectos potenciales que se derivan de actuar o de no actuar sobre el asunto;
- el nivel de preocupación de las partes interesadas sobre el asunto, y
- la identificación de las expectativas de la sociedad, respecto del comportamiento responsable en relación con estos impactos;

Los asuntos que, de forma general, se consideran importantes son el incumplimiento de la ley; la incoherencia con la normativa internacional de comportamiento; las potenciales violaciones de los derechos humanos; las prácticas que puedan poner en peligro la vida o la salud y las prácticas que puedan afectar gravemente al medio ambiente.

### **7.3.3 La esfera de influencia de una organización**

#### **7.3.3.1 Evaluación de la esfera de influencia de una organización**

Una organización puede ejercer influencia desde fuentes tales como:

- **la propiedad y la gobernanza:** incluye la naturaleza y grado de propiedad o representación, si existe, en el organismo rector de una organización asociada;

- ┆ **la relación económica:** incluye la extensión de la relación económica y la importancia relativa de la relación para ambas organizaciones; que la relación sea más importante para una de las organizaciones puede hacer que la otra alcance mayor influencia;
- **la autoridad legal/política:** se basa, por ejemplo, en las disposiciones de los contratos legalmente vinculantes o en la existencia de un mandato legal que otorgue a la organización la capacidad de exigir ciertos comportamientos en otros; y
- **la opinión pública:** incluye la capacidad de la organización para influir sobre la opinión pública, y el impacto que la opinión pública tiene en aquellos en los que trata de influir.

La influencia de una organización podría depender de una serie de factores, incluidos la proximidad física, el alcance, la duración y la solidez de la relación.

### 7.3.3.2 Ejercicio de la influencia

Una organización puede ejercer su influencia sobre otros para aumentar los impactos positivos en el desarrollo sostenible, o para minimizar los impactos negativos, o ambas cosas. Al evaluar su esfera de influencia y determinar sus responsabilidades, una organización debería ejercer la debida diligencia.

Algunos métodos para ejercer influencia son:

- establecer disposiciones contractuales o incentivos;
- declaraciones públicas emitidas por la organización;
- involucrarse con la comunidad, los líderes políticos y otras partes interesadas;
- tomar decisiones en materia de inversión;
- compartir conocimientos e información;
- realizar proyectos conjuntos;
- hacer *lobby* responsable y utilizar las relaciones con los medios de comunicación;
- promover las buenas prácticas; y
- formar alianzas con asociaciones sectoriales, organizaciones y otros.

Una organización debería tener en cuenta los aspectos ambientales, sociales y de gobernanza de la organización, así como la responsabilidad social de las organizaciones con las que mantiene o busca mantener una relación.

A través de sus decisiones y actividades, y de la información que proporciona a las partes interesadas sobre los motivos de estas decisiones y actividades, una organización puede influir en sus partes interesadas.

Al ejercer influencia, una organización siempre se debería guiar por el comportamiento ético y otros principios y prácticas de responsabilidad social (véanse los capítulos 4 y 5). Al ejercer su influencia, una organización, como primera medida, debería considerar involucrarse en un diálogo orientado a mejorar la toma de conciencia sobre la responsabilidad social y fomentar el comportamiento socialmente responsable. Si este diálogo no resulta eficaz, se deberían considerar medidas alternativas, tales como cambiar la naturaleza de la relación.

Cuando una organización tiene control *de facto* sobre otros, su responsabilidad de actuar puede ser similar a la responsabilidad que existe en circunstancias donde tiene un control formal. Control *de facto* hace referencia a las situaciones en las que una organización tiene la capacidad de dictar las decisiones y actividades de otra organización, incluso en el caso en el que no tenga autoridad legal o formal para hacerlo.



### **7.3.4 Establecer las prioridades para abordar los asuntos**

Una organización debería determinar y comprometerse con sus prioridades para integrar la responsabilidad social en toda la organización y en sus prácticas cotidianas. Las prioridades deberían establecerse de entre los asuntos considerados significativos y pertinentes (véase el apartado 7.3.2). Las partes interesadas deberían participar activamente al identificar sus prioridades (véase el apartado 5.3). Es probable que las prioridades varíen con el paso del tiempo.

Las organizaciones deberían tener en cuenta las siguientes consideraciones al determinar si la acción con la que se va a abordar un asunto constituye una prioridad alta o no:

- el desempeño actual de la organización en relación con el cumplimiento de las leyes, las normas internacionales, la normativa internacional de comportamiento, el estado del arte y las mejores prácticas;
- si el asunto puede afectar de forma significativa a la capacidad de la organización de cumplir los objetivos importantes;
- el efecto potencial de la acción relacionada en comparación con los recursos necesarios para su implementación;
- el plazo de tiempo para lograr los resultados deseados;
- si puede haber implicaciones significativas de costo, si no se abordan rápidamente, y
- la facilidad y la velocidad de implementación, que podrían influir en el aumento de la toma de conciencia y en la motivación a la acción en materia de responsabilidad social dentro de la organización.

El orden de las prioridades es distinto entre las organizaciones.

Una organización, además de establecer prioridades para acciones inmediatas, puede establecerlas para considerar asuntos que son relevantes para decisiones y actividades que espera llevar a cabo en el futuro, tales como la construcción de un edificio, la incorporación de nuevo personal, la contratación de contratistas o la realización de actividades de recaudación de fondos. Las consideraciones sobre prioridades formarán parte de la planificación de estas futuras actividades.

Las prioridades se deberían revisar y actualizar a intervalos adecuados para la organización.

## **7.4 Prácticas para integrar la responsabilidad social en toda la organización**

### **7.4.1 Aumentar la toma de conciencia y crear competencias para la responsabilidad social**

Incorporar la responsabilidad social a cada aspecto de una organización implica compromiso y comprensión en todos los niveles de la organización. En los esfuerzos iniciales de una organización en relación con la responsabilidad social, la creación de toma de conciencia debería centrarse en el aumento de la comprensión de los diferentes aspectos de la responsabilidad social, incluidos los principios, materias fundamentales y asuntos.

El compromiso y la comprensión deberían comenzar por lo más alto de la organización. Comprender los beneficios de la responsabilidad social para la organización puede ser de gran importancia para obtener el compromiso de los líderes de la organización. Por tanto, se deberían realizar esfuerzos para hacer que los líderes de la organización comprendan a fondo las implicaciones y beneficios de la responsabilidad social.

Algunos empleados y algunas partes de la organización podrán estar más interesados y dispuestos que otros a tomar acciones respecto de la responsabilidad social. Una organización podría encontrar útil enfocar los esfuerzos iniciales en las áreas más receptivas para demostrar lo que implica la responsabilidad social en la práctica.

Crear una cultura de responsabilidad social dentro de una organización podría llevar un amplio período de tiempo, pero proceder sistemáticamente y trabajar a partir de los valores y culturas existentes, ha sido eficaz en muchas organizaciones.

Crear la competencia para implementar prácticas de responsabilidad social podría implicar fortalecer o desarrollar habilidades en algunas áreas de actividad, como el involucramiento con las partes interesadas, y aumentar el conocimiento y comprensión sobre cómo aplicar las materias fundamentales. Los esfuerzos destinados a ello deberían aprovechar los conocimientos y las habilidades existentes entre las personas de la organización. Cuando sea adecuado, dichos esfuerzos también deberían incluir el desarrollo de competencias y la formación de directivos y trabajadores de la cadena de suministro. Podría ser útil para algunos asuntos proporcionar formación específica.

Para integrar la responsabilidad social de manera eficaz, una organización podría identificar la necesidad de introducir cambios en los procesos de toma de decisiones y gobernanza fomentando mayor libertad, autoridad y motivación para sugerir nuevos enfoques e ideas. Una organización también podría detectar que necesita mejorar sus herramientas para el seguimiento y medición de algunos aspectos de su desempeño.

La educación y el aprendizaje continuo son fundamentales para incrementar la toma de conciencia y el desarrollo de competencias para la responsabilidad social. En ese sentido, la educación para el desarrollo sostenible marca una nueva dirección para empoderar a las personas para abordar los asuntos de responsabilidad social, motivándoles a dar la debida consideración a los valores que fomentan acciones enérgicas y proactivas <sup>[162]</sup>.

#### **7.4.2 Establecimiento del rumbo de una organización hacia la responsabilidad social**

Las declaraciones y acciones de los líderes de la organización y los propósitos, aspiraciones, valores, ética y estrategias establecen el rumbo de la organización. Para que la responsabilidad social sea una parte importante y eficaz del funcionamiento de la organización, debería reflejarse en estos aspectos de la organización.

Una organización debería establecer su rumbo, convirtiendo la responsabilidad social en parte integral de sus políticas, cultura o, estrategias, estructuras y operaciones. Algunas de las formas en que puede hacer esto son:

- incluir las aspiraciones de la organización o en la declaración de su visión, referencias a la forma en la que espera que la responsabilidad social influya en sus actividades;
- incorporar en su propósito o declaración de misión referencias específicas, claras y concisas a los aspectos importantes de la responsabilidad social, incluyendo los principios y asuntos de responsabilidad social que ayuden a determinar la manera en que la organización opera;
- adoptar códigos escritos de conducta o ética que especifiquen el compromiso de la organización respecto a la responsabilidad social, traduciendo los principios y valores en declaraciones sobre lo que se considera un comportamiento adecuado. Estos códigos deberían basarse en los principios de la responsabilidad social indicados en el capítulo 4 y en la orientación proporcionada en el capítulo 6;
- incluir la responsabilidad social como un elemento clave de la estrategia de la organización, mediante su integración en sistemas, políticas, procesos y comportamiento para la toma de decisiones, y
- convertir las prioridades de acción sobre materias fundamentales y los asuntos en objetivos alcanzables de la organización con estrategias, procesos y tiempos definidos. Los objetivos deberían ser específicos y medibles o verificables. Los aportes de las partes interesadas pueden constituir una valiosa ayuda en este proceso. Los planes detallados para el logro de objetivos, incluidas las responsabilidades, los plazos, los presupuestos y los efectos en otras actividades de la organización, deberían ser un elemento importante para el establecimiento de los objetivos y las estrategias para su logro.

### **7.4.3 Incorporación de la responsabilidad social dentro de la gobernanza, los sistemas y procedimientos de una organización**

Un medio importante y eficaz de integrar la responsabilidad social en toda una organización es la gobernanza de la misma, sistema mediante el cual se toman e implementan las decisiones para lograr sus objetivos.

Una organización debería gestionar de forma cuidadosa y metódica sus propios impactos asociados con cada materia fundamental, y hacer seguimiento de los impactos de las organizaciones dentro de su esfera de influencia, para minimizar el riesgo de daño social y ambiental, así como maximizar las oportunidades y los impactos positivos. Cuando se tomen decisiones, incluyendo aquellas en relación con nuevas actividades, una organización debería considerar los posibles impactos de estas decisiones en las partes interesadas. Para ello, debería tener en cuenta las mejores maneras de minimizar los impactos negativos de sus actividades y aumentar los impactos positivos de su comportamiento en la sociedad y el medio ambiente. Los recursos y la planificación requerida para este propósito deberían tenerse en cuenta cuando se tomen las decisiones.

Una organización debería comprobar que los principios de responsabilidad social (véase el capítulo 4) se aplican en su gobernanza y se reflejan en su estructura y cultura. Debería revisar procedimientos y procesos a intervalos adecuados, para asegurarse de que están tomando en cuenta la responsabilidad social de la organización.

Algunos procedimientos útiles podrían incluir:

- asegurar que las prácticas de gestión establecidas reflejan y abordan la responsabilidad social de la organización;
- identificar las maneras en que los principios de la responsabilidad social, las materias fundamentales y los asuntos se aplican a las diversas partes de la organización;
- si resulta adecuado al tamaño y la naturaleza de la organización, establecer departamentos o grupos dentro de la organización para revisar y corregir los procedimientos operativos, para que sean coherentes con los principios y materias fundamentales de la responsabilidad social;
- tener en cuenta la responsabilidad social al llevar a cabo las operaciones de la organización, e
- incorporar la responsabilidad social en las prácticas relativas a las compras y a la inversión, la gestión de los recursos humanos y otras funciones de la organización.

Los valores y la cultura existentes en una organización pueden tener un efecto significativo en la facilidad y el ritmo con el que la responsabilidad social pueda ser completamente integrada en toda la organización. Para algunas organizaciones, donde los valores y la cultura ya están claramente alineados con aquellos de la responsabilidad social, el proceso de integración podría ser bastante sencillo. En otras, algunas partes de la organización podrían no reconocer los beneficios de la responsabilidad social y podrían ofrecer resistencia al cambio. Podría llegar a ser necesario un esfuerzo sistemático durante un período de tiempo extenso, para integrar un enfoque de responsabilidad social en esas áreas.

También es importante reconocer que el proceso de integrar la responsabilidad social en toda la organización no se lleva a cabo de inmediato ni al mismo ritmo para todas las materias fundamentales y los asuntos. Puede ser de ayuda desarrollar un plan para abordar algunos asuntos de responsabilidad social en el corto plazo y otros en un período más largo. Dicho plan debería ser realista y tener en cuenta las capacidades de la organización, los recursos disponibles y la prioridad de los asuntos y acciones relacionadas (véase el apartado 7.3.4).