

## 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).