



TÍTULO: Propuesta de sistema integrado de gestión de aspectos sociales

Autor: Juan García-Muñoz Soto

Tutora: Juana María Rivera Lirio

Fecha: 25-enero-2022

RESUMEN

El presente trabajo presenta la creación de una propuesta de **herramienta integradora** para gestionar los aspectos y riesgos sociales como un intangible fundamental de las organizaciones, que permita abarcar los requerimientos voluntarios y obligatorios de las diferentes subcategorías de impacto social que componen el desempeño social de una organización.

Esta herramienta consistiría en un **sistema de gestión** para poder gestionar de forma más eficaz y eficiente el pilar social mediante la involucración activa y sistemática de los grupos de interés, dado que ninguna herramienta descrita en la bibliografía permite esta integración en los términos descritos.

Los principales requisitos de la herramienta han sido adquiridos mediante el análisis de los estándares GRI, como base de indicadores con cierto consenso internacional; la Ley 11/2018, como principal requisito legal en España; la Propuesta de Directiva sobre la presentación de informes de sostenibilidad de las empresas (CSRD), como referente de tendencia europea hacia las necesidades de los grupos de interés; la ISO 26000, que describe tanto las Materias Fundamentales como las Prácticas para integrar la Responsabilidad Social; y la SA 8000 (SAI, 2008), basada en los principios y derechos laborales.

En un ámbito más general, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) deben ser el marco que proporcione la perspectiva de los retos a nivel internacional y su aplicación debe llevarse a cabo en toda la cadena de valor. En este sentido, Las Guías para el Análisis de Ciclo de Vida Social para Productos y Organizaciones son un excelente referente, pero requiere de algunos ajustes en términos de flexibilidad a la hora de determinar grupos de interés y/o indicadores. Adicionalmente, el gran reto sigue estando en conseguir unos canales de comunicación eficientes y fiables a lo largo de la cadena de valor.

La metodología empleada para llevar a cabo esta propuesta de herramienta tiene **naturaleza empírica** y está caracterizada por la observación científica de datos cualitativos. Con ello, se ha concluido que la herramienta óptima debe ser un sistema de gestión normalizado, que permita una evaluación externa, pero que sea lo suficientemente flexible en el entorno VUCA en el que nos encontramos.

El tamaño, la complejidad y la madurez de la organización son aspectos que influyen en la forma de aplicar la herramienta y para que la implantación de la misma tenga éxito, se propone que se ejecute en dos etapas, denominadas inicial y consolidada.

Además, su aplicación se resume en una serie de **pasos esenciales**, comenzando por la identificación del proceso u organización del estudio; después el análisis de materialidad en dos ejes que representan la significancia de los aspectos de los grupos de interés y para la organización; a continuación, la realización de una matriz completa de indicadores; para posteriormente realizar un análisis de riesgos, impactos y oportunidades en base a los resultados de los indicadores. Posteriormente es necesaria una programación de objetivos de la organización, los cuáles necesariamente deben estar vinculados con los ODS para asegurar una alineación en la dirección con el horizonte 2030. Los últimos pasos consistirían en una revisión anual del sistema y acciones derivadas del mismo, así como la realización de un informe público y auditoría externa.

Para todo ese proceso, se considera imprescindible el soporte con una **herramienta informática** que permita digitalizar los datos y los resultados, de manera que queden correctamente organizados para su tratamiento.

A pesar de ello, la herramienta propuesta no es ajena a otras dificultades que se pueden mostrar durante el proceso de implementación, pero éstas deberán ser cuantificadas en estudios posteriores, que forman parte de los próximos pasos a tomar.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	6
2. REVISIÓN DE CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS	7
2.1 Estándares GRI.....	9
2.2 Ley 11/2018 para la ejecución del Estado de Información No Financiero	9
2.3 Propuesta de Directiva sobre la presentación de informes de sostenibilidad de las empresas (CSRD).....	10
2.4 Guía ISO 26000 de Responsabilidad Social.....	10
2.5 SA 8000.....	12
2.6 Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).....	13
3. METODOLOGÍA Y ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	14
4. PROCESO DE INNOVACIÓN	16
4.1 Qué tipo de herramienta/sistema se puede utilizar.....	16
4.2 Cómo recoger información de la cadena de valor	19
4.3 Aspectos de la organización relevantes	20
4.4 Implementación de la herramienta.....	21
4.4.1 Identificación	21
4.4.2 Análisis de materialidad	22
4.4.3 Matriz de Indicadores.....	23
4.4.4 Análisis de riesgos, impactos y oportunidades	24
4.4.5 Programa de objetivos	24
4.4.6 Revisión.....	24
4.4.7 Información pública	25
4.4.8 Auditoría externa	25
4.5 Herramienta informática.....	25
4.6 Dificultades a considerar.....	26
4.6.1 Disposición de datos	26
4.6.2 El lenguaje.....	27
4.6.3 La universalidad	27
4.6.4 Brecha digital.....	28
4.6.5 Integración con la estrategia	28
4.7 Próximos pasos.....	28
4.8 Conclusiones.....	29
5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	30

1. INTRODUCCIÓN

La gestión de los aspectos sociales se encuentra en pleno desarrollo. Si nos fijamos en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) publicados en 2015 (Gamez, 2019), catorce de los diecisiete objetivos para 2030 están referidos a impactos sociales. Además, actualmente existe una proliferación de herramientas para controlar algunos aspectos sociales. Y esta tendencia es de gran importancia, ya que estudios como el VII Estudio Multisectorial sobre el Estado de la Responsabilidad Social Corporativa de la Gran Empresa en España (Sedes, J. M., Miranda, I., & Alarcó Aguilar, I., 2019), elaborado por el Club de Excelencia en Sostenibilidad, nos muestra que el recorrido del área social no está tan desarrollado como otros ámbitos, como puede ser el ambiental. Esta impresión es compartida por muchos expertos, como nos confirmó durante una entrevista I. Alarcó, Coordinadora, Observatorio Español de Economía Circular.

Esto puede ocurrir por varias razones. Por un lado, la gestión de los aspectos sociales ha tenido menos relevancia en el pasado. Por otro, podría radicar en la complejidad de la gestión de los aspectos sociales y la carencia de herramientas flexibles, un aspecto imprescindible para una sociedad cambiante y en la que la obtención de información no es tarea sencilla.

Por ello, el objetivo del presente trabajo es la creación de una propuesta de herramienta integradora para gestionar los aspectos y riesgos sociales como un intangible fundamental de las organizaciones. Esta herramienta aúna tanto requerimientos voluntarios como obligatorios, y abarcan las diferentes subcategorías de impacto social que componen el desempeño social de una organización. Además, la herramienta propuesta estaría conectada igualmente con desafíos globales como son los ODS y se aplicaría a toda la cadena de valor.

Esta herramienta consistiría en un sistema de gestión, es decir, una herramienta de gestión interna basada en una serie de pasos para la integración de aspectos fundamentales, en este caso, aquellos relacionados con los aspectos y riesgos sociales. Su estructura tendrá como objetivo que la herramienta pueda ser práctica y se pueda implementar en cualquier tipo de organización.

Los beneficios de un sistema de gestión como este pasarían por gestionar de forma más eficaz y eficiente el pilar social mediante la involucración activa y sistemática de los grupos de interés, así como de los departamentos responsables en obtener información, analizarla, e implementar las acciones correctas. Todo ello se podrá traducir en una mayor satisfacción de los clientes internos y externos con mayor capacidad para atraer talento y una importante ventaja competitiva derivado de la optimización de procesos y de su reputación.

Una vez definidas las características básicas de la herramienta propuesta, es necesario matizar lo que NO es:

- Una garantía de cumplimiento de requisitos legales o de mejora en el rendimiento social, ya que esto dependerá en la forma en la que se ejecute dentro de la organización y del grado de aceptación por parte del mercado.
- Una declaración de principios generales como los Principios del Pacto Global de la Organización de las Naciones Unidas (Pacto Mundial, 2021). Los criterios empleados han de ser precisos y deben permitir su demostración con claridad ante el resto de los grupos de interés y cualquier sistema de supervisión. El contenido mínimo a analizar, como pueden ser los requerimientos normativos, han de priorizarse. Las prácticas de marketing basadas en el greenwashing deberían de poderse detectar ante la falta de evidencias.
- Un estándar o sistema orientado a la divulgación de información y a la rendición de cuentas, como son los indicadores propuestos por Global Reporting Initiative (GRI) (GRI, 2022). Estos pueden integrarse en el cuerpo de la herramienta, pero ésta no debe ceñirse exclusivamente a la recopilación y muestra de datos.
- Un estándar o guía general para la gestión de la RS como es la norma Norma SGE 21 (Forética, 2017). La herramienta debe tener un enfoque de "social sustainability" para diferenciarlo de la "social responsibility"

Por lo tanto, esta herramienta daría soporte a la gestión sistemática de los aspectos sociales conectándolos a su vez de forma directa y explícita con desafíos globales de ámbito social definidos por los ODS, con la gestión de riesgos sociales y con los actuales requerimientos normativos para organizaciones sobre reporte de resultados sociales.

2. REVISIÓN DE CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS

Para poder detectar la necesidad de realizar esta herramienta, previamente se ha investigado si no existen alternativas sobre Responsabilidad Social que cubra las cuestiones planteadas teniendo en cuenta que, la Guía ISO 26000 (ISO, 2010) en su Anexo A presenta 78 iniciativas diferentes sobre RS. Pero si las analizamos, solo 7 de ellas recogen en su contenido tanto las Materias Fundamentales como las Prácticas para integrar la Responsabilidad Social. Además, de las 7, 6 de ellas requieren de membresía, lo cual permite tener fondos para mejorar las herramientas, pero restringen el acceso a muchas organizaciones.

Adicionalmente, algunas de ellas tienen un objetivo específico para solventar una demanda determinada, como son:

- AccountAbility AA1000. Es un proceso centrado en el aseguramiento de la credibilidad y calidad del informe analizado.
- Framework for CSR and Excellence Model EFQM. Se trata de una herramienta de “autoevaluación”.
- CSR360. Se encuentra focalizada exclusivamente en empresas con carácter internacional.

Otras proporcionan herramientas e iniciativas diversas como son:

- International Social and Environmental Accreditation and Labelling Alliance (ISEAL)
- The Natural Step International (TNS)
- International Chamber of Commerce (ICC).
- World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)

Pero, en cualquier caso, ninguna de ellas se puede considerar una herramienta integrada aplicable a cualquier organización.

Para poder llevarla a cabo, como punto de partida se ha trabajado con algunas de las principales normas y herramientas complementarias existentes. Estas son:

- Los GRI Standards de la serie 100 y 400 (GRI, 2022), al ser una herramienta muy extendida para la elaboración de las memorias de sostenibilidad.
- Ley 11/2018 para la ejecución de los estados de información no financiera (EINF), al ser el requisito legal actual preferente en España.
- Propuesta de Directiva sobre la presentación de informes de sostenibilidad de las empresas (CSRD) (Centeno, 2021), al ser la principal novedad europea para que la información proporcionada esté acorde con las necesidades de los grupos de interés.
- La ISO 26000 (ISO, 2010), al describir tanto las Materias Fundamentales como las Prácticas para integrar la Responsabilidad Social.
- SA 8000 (SAI, 2008), que describen con precisión los principios y derechos laborales internacionales conformes a la ILO (Organización Internacional del Trabajo), la Declaración Universal de los Derechos Humanos y la Convención sobre los Derechos del Niño.

- Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (Gamez, M. J., 2019), que proporcionan el marco de los retos internacionales.

Una vez configurada la obtención y clasificación de la información, se podrá comenzar la medición del impacto social de una organización. Para ello, tomaremos como referencia la estructura de los Análisis de Ciclo de Vida Social. El motivo por el cual se selecciona esta herramienta como base para la medición del impacto es porque, por un lado, recoge fases (como las de un producto en producción) que un estudio de impacto social no tiene. Por otro, permite generar información muy valiosa para reportar en informes de sostenibilidad, en auditorías/verificaciones o etiquetados. La metodología del Análisis de Ciclo de Vida Social deberá ser convenientemente adaptada para poder realizar las mediciones a nivel emplazamiento o empresa, pero siempre manteniendo la esencia de esta herramienta.

2.1 Estándares GRI

El uso de los indicadores de la serie 100 y 400 de los estándares GRI (GRI, 2022) en la herramienta propuesta facilita una medición efectiva de los impactos sociales de una organización en los sistemas en los que opera. Además, la publicación de diferentes suplementos sectoriales permite abarcar temáticas adaptadas a la organización en particular. También tendrían cabida algunos suplementos sectoriales de SASB (Value Reporting Foundation, 2022) para aquellos casos no cubiertos por los indicadores GRI.

Un aspecto importante de los estándares GRI es que se pueden relacionar fácilmente con el resto de las herramientas descritas en este trabajo, aunque no abarquen la totalidad de los temas planteados a nivel social.

Otra ventaja importante de la acogida de los estándares GRI es que su uso podría permitir evaluar la conformidad de forma “Esencial” en etapas iniciales de la implantación del sistema de gestión.

2.2 Ley 11/2018 para la ejecución del Estado de Información No Financiero

Se considera necesario integrar el cumplimiento de requisitos legales actuales en la herramienta propuesta dado que permite sistematizar los procesos que abordan el cumplimiento de la normativa. Actualmente, varias empresas están reportando la información requerida por los EINF en base a los estándares GRI ya que responden de manera bastante precisa a los requerimientos de la Ley 11/2018. No obstante, la norma tiene un importante margen de interpretación que podría verse minimizado si la herramienta define con mayor claridad los indicadores necesarios

por requisito. Estas aclaraciones permiten dotar de mayor profundidad a las áreas analizadas para alcanzar un nivel adecuado para todos los grupos de interés.

2.3 Propuesta de Directiva sobre la presentación de informes de sostenibilidad de las empresas (CSRD)

La propuesta de Directiva sobre la presentación de informes de sostenibilidad de las empresas (Centeno, 2021) contiene aspectos innovadores relativo a lo que actualmente llamamos información no financiera y que ahora va a pasar a denominarse informes de sostenibilidad. Algunos de ellos deben formar parte de la herramienta propuesta y serían los siguientes:

- El uso de un formato electrónico único y comparable utilizando información de sostenibilidad etiquetada digitalmente. Esta medida se recogió para la información de los informes financieros anuales en la Directiva 2013/50/UE de 22 de octubre de 2013 con efecto a partir del 1 de enero de 2020. Tiene todo el sentido trasladarlo al resto de la información en pro de la transparencia, aunque requiera de un periodo de adaptación.
- Aplicación del concepto de doble materialidad. De esta forma, el análisis de materialidad reflejaría tanto el impacto financiero de los asuntos de sostenibilidad como también los impactos ambientales y sociales causados por las organizaciones y que no son considerados en las finanzas tradicionales.
- Garantía de la información suministrada. Es razonable que las organizaciones progresivamente ofrezcan una garantía de la información, de una manera limitada al comienzo y por medio de una auditoría similar a la de la información financiera una vez consolidado el proceso.

2.4 Guía ISO 26000 de Responsabilidad Social

La Guía ISO 26000 de Responsabilidad Social (ISO,2010) refleja importantes avances respecto a la integración de los aspectos sociales y su definición de las materias fundamentales de la responsabilidad social resultan en una base interesante para el sistema de gestión propuesto.

Adicionalmente, esta norma también tiene en común con el sistema de gestión propuesto el hecho de que *no pretende impedir el desarrollo de normas nacionales que sean más específicas, más exigentes o de otro tipo.*

Sin embargo, la Guía ISO 26000 tiene algunas particularidades que le convierten en un buen referente para la herramienta propuesta, pero con algunas carencias que cubrir, como son:

- No contiene requisitos para determinar los mínimos exigibles en la implantación práctica de esos principios y mostrar su conformidad con ellos, lo cual resulta imprescindible en un sistema de gestión. Este aspecto puede parecer resuelto con la publicación de AENOR de la IQNet SR10 (IQNet, 2015), aunque si se utiliza únicamente con fines externos para mostrar un certificado frente a terceros probablemente no se logre un desempeño real en Responsabilidad Social.
- La responsabilidad social no está plenamente integrada en la cadena de valor. El cuarto asunto de la Materia fundamental “Prácticas de operación justas” de la Guía, es el relativo a la “Promoción de la Responsabilidad Social en la Cadena de Valor”. Su pretensión es conocer si se influye en otras organizaciones con las que se relaciona en la cadena de valor, para que adopten un comportamiento socialmente. Pero no se observa una integración del resto de materias y asuntos relevantes con los diferentes agentes de la cadena de valor. La complejidad asociada a la extensión de la gestión de la RSC a lo largo de la cadena de suministro ha dado lugar al surgimiento de herramientas adicionales, pero actualmente solo es aplicable en sectores concretos, como por ejemplo la ISO 20400:2017 para una compra sostenible (ISO, 2017).
- Su objetivo es ir más allá del cumplimiento legal, pero no proporciona las bases de este cumplimiento legal. La herramienta estará dotada de mayor utilidad si permite ayudar a cumplir con requisitos legales actuales, como los contenidos en la Ley 11/2018 de Información No Financiera y de Diversidad, así como anticiparse a los que ya se están planteando en ámbitos supranacionales, como la propuesta de Directiva sobre la presentación de informes de sostenibilidad de las empresas (CSRD) (Centeno, 2021).

Por otro lado, para analizar la integración de esta norma con los estándares GRI, se lanzó por parte de GRI e ISO la guía “Cómo usar las guías GRI G4 e ISO 26000 en conjunto”. No obstante, como parte de este trabajo, se ha procedido a hacer un análisis en mayor profundidad en lo relativo a las materias y asuntos que abarcan la sección 6 de la norma. La tabla 1 muestra las secciones que requieren de indicadores específicos no cubiertos por las guías GRI:

Tabla 1. Indicadores específicos no cubiertos por las guías GRI	
Materia Fundamental	Asunto
6.3- Derechos Humanos	7- Derechos económicos, sociales y culturales
6.4- Prácticas Laborales	2- Condiciones de trabajo y protección social
6.5- Medio Ambiente	1- Prevención de la contaminación
6.6- Prácticas de operación justas	5- Respeto de los derechos de propiedad
6.7- Cuestiones de consumidores	3- Consumo sostenible 7- Educación y sensibilización
Fuente: Elaboración propia	

2.5 SA 8000

SA 8000 (SAI, 2008), es uno de los estándares especializados en tópicos particulares de la Responsabilidad Social. Esa especificidad permite, por un lado, profundizar en aspectos de derechos humanos y buenas prácticas de la gestión de personas. Por otro, hacer un análisis en detalle de los indicadores necesarios, ya que los descritos en las guías GRI no cubren por completo ninguno de los ocho aspectos que describe el estándar, a pesar de la última actualización de la norma en 2018.

Los pasos indicados en la sección referida al sistema de gestión son bastante genéricos y afines a un sistema de gestión tradicional. No obstante, hay tres conceptos que se podrían considerar importantes para incorporarlo en la herramienta propuesta:

- El establecimiento de un sistema de gestión y resolución de quejas con tres componentes esenciales: una recogida anónima a través de varios canales para los distintos grupos de interés; una investigación transparente; y la publicación de todo el proceso a los grupos de interés afectados.
- Una correcta gestión de proveedores y contratistas que permita la realización del Análisis de Ciclo de Vida Social.
- La realización de auditorías no anunciadas que permitan no maquillar los resultados momentos antes de su realización, como puede ocurrir en aquellas programadas.

2.6 Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

En esta revisión de herramientas no se pueden olvidar los ODS (Gamez, M. J., 2019), ya que representan los objetivos globales a los cuáles deberían contribuir las organizaciones. A diferencia de sus predecesores, los *Objetivos de Desarrollo del Milenio*, los ODS hacen un llamado explícito a todas las empresas para que apliquen su creatividad e innovación para resolver los retos del desarrollo sostenible.

Forética (Ruiz, P., & Canales, R., 2018) resume de forma sencilla los beneficios y barreras de integrar los ODS en la estrategia de la organización. La tabla 2 refleja las principales conclusiones:

Tabla 2. Beneficios y barreras de integrar los ODS en la estrategia de la organización	
Beneficios	Barreras
<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad de centrar la estrategia de sostenibilidad y de innovar y generar soluciones de negocio a los problemas sociales. • Diferenciarse y generar ventajas competitivas, repercusiones positivas en la reputación y mejora de la licencia para operar. • Ayuda a identificar nuevas oportunidades de negocio y flujos de ingresos. • Establecer un marco para entender mejor riesgos operacionales y regulatorios. • Oportunidad de conocer mejor las expectativas de los consumidores y mejorar el acceso al mercado de capitales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de comprensión del business case entre los grupos de interés internos. • Falta de claridad sobre las implicaciones regulatorias • Complejidad de la agenda 2030 • Ausencia de metas claras para dar seguimiento y comunicar el progreso. • Falta de datos disponibles para ver el avance global de los ODS • Falta de liderazgo por parte de la alta dirección
Fuente: Ruiz, P., & Canales, R., 2018	

Como se desprende de la tabla anterior, los potenciales beneficios de la integración de los ODS en la estrategia son lo suficientemente importantes como para incorporarlos en la herramienta propuesta. Por otro lado, las barreras podrían ser superadas gracias a la integración de las diferentes herramientas y pasos que formarían parte del sistema de gestión propuesto.

Asimismo, una adecuada relación de los ODS con los indicadores precisos en la herramienta permitirá minimizar la complejidad de la agenda y ser más específicos en el modo de consecución de las metas. En este sentido, en los últimos años se han ido desarrollando documentos que facilitan la relación de los ODS y los indicadores GRI. En 2015, algunas consultoras comenzaron a hacer este ejercicio, siendo la síntesis de Deloitte, en su documento *Objetivos de Desarrollo Sostenible y su vinculación con GRI G4*, una de las más visuales, ya que relaciona las diferentes metas de los ODS con los indicadores GRI y al contrario, facilitando el reporting de aquellas organizaciones que optaban por el uso de los estándares GRI. En 2018, GRI y las Naciones Unidas elaboraron la guía práctica “Integrando los ODS en los informes corporativos” en la que se incluyen los tres pasos fundamentales para lograr este objetivo. En marzo de 2020, ambas organizaciones también publicaron el documento “*Vinculación de los ODS y los Estándares GRI*” (GRI, 2020), en el que se incluye una tabla con un ejercicio similar y actualizado del propuesto por Deloitte, es decir, presenta una relación directa entre metas de los ODS y estándares GRI. Finalmente, cabe destacar que AENOR ha propuesto un modelo de certificación denominado “*Certificación de sostenibilidad y contribución empresarial a los ODS*” (AENOR, 2021).

3. METODOLOGÍA Y ANÁLISIS DEL ENTORNO

La metodología llevada a cabo en este trabajo tiene naturaleza empírica y está caracterizada por la observación científica de datos cualitativos.

Podemos confirmar el uso del empirismo ya que la base utilizada es la experiencia adquirida tanto profesionalmente como académicamente a través del Máster en Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa. Además, está basado en el método inductivo, ya que parte de la premisa del análisis de las herramientas existentes, así como de las conversaciones mantenidas con tres expertas en la materia.

El conocimiento aportado se presenta de *manera lógica, autocorrectiva y progresiva* (Labajo, E., 2016) que es lo que generalmente caracteriza a las ciencias sociales. Por un lado, se extraen observaciones en las bases anteriormente descritas (herramientas actuales y expertas),

permitiendo ir integrando una nueva herramienta a través de las necesidades que se van observando, para que poco a poco den lugar al resultado final.

Dentro del empirismo, el método empleado en este estudio es el de la observación científica, *que fue el primer método utilizado por los científicos y en la actualidad continúa siendo su instrumento universal*, al ser el *más característico en las ciencias descriptivas* (Velasco X.,2015). Su base es el análisis de la realidad mediante observación.

No obstante, debido a la magnitud del alcance del trabajo, el propósito del mismo no es completar todas las etapas de una investigación basada en el método empírico, sino el de crear una hipótesis potente que permita su demostración práctica en posteriores trabajos. La tabla 3 resume los principales elementos del método (S.,2021), así como notas prácticas aplicables a este proyecto.

Tabla 3. Metodología de trabajo		
Etapas	Descripción	Notas
Objeto de estudio	Realidad sensible	El estudio parte del análisis sobre el funcionamiento de las herramientas existentes con el método de observación científica.
Fuente de conocimiento	Experiencia directa	Experiencia laboral y académica. Entrevista semiestructurada a expertas ¹ .
Punto de partida	Formulación de una hipótesis	La conclusión del presente trabajo es el punto de partida para que la herramienta pueda ponerse en práctica.
Demostración	Basada en refutación o confirmación de la hipótesis.	La practicidad de la herramienta solo podrá ser comprobada una vez testada. No obstante, los comentarios de las expertas consultadas son muy positivos.
Utilidad	Aplicación directa y concreta sobre la realidad.	La herramienta daría solución a un problema concreto, que es el de la gestión integral de los aspectos sociales en las organizaciones.

Fuente: S.,2021 y elaboración propia

¹ Las expertas mencionadas en el presente trabajo han autorizado explícitamente la publicación de sus nombres y opiniones en las que se basan premisas y/o conclusiones.

4. PROCESO DE INNOVACIÓN

4.1 Qué tipo de herramienta/sistema se puede utilizar

La diversidad de las herramientas existentes para gestionar los aspectos sociales proporciona marcos útiles en ciertos contextos con objetivos específicos. Sin embargo, una vez analizadas las herramientas más relevantes en el mercado, se puede concluir que lo que mejor se puede adaptar al contexto expuesto es un sistema de gestión normalizado.

En primer lugar, un sistema de gestión permite ordenar reglas y principios. Los principios son importantes en una etapa incipiente de la integración de los aspectos sociales, pero paulatinamente deberían trasladarse en una serie de reglas que otorguen especificidad a esas ideas iniciales. La incorporación progresiva de los requerimientos permite que los grupos de interés internos y externos puedan ir comprobando y adaptando las actuaciones que se acometen en beneficio de todos ellos. Por otro lado, la integración de la gestión de los aspectos e impactos sociales evita la duplicidad de recursos que se provoca cuando esta no se encuentra integrada y centralizada.

En cuanto al aspecto de normalización, la International Organization for Standardization (ISO) la define como *la actividad que tiene por objeto establecer, ante problemas reales o potenciales, disposiciones destinadas a usos comunes o repetidos, con el fin de obtener un nivel de ordenamiento óptimo en un contexto dado, que puede ser tecnológico, político o económico. O lo que es lo mismo, resolver problemas reales o potenciales a través de mecanismos estandarizados. De esta forma, la normalización persigue la simplificación, la unificación y la especificación, redundando, todo ello, en la optimización del proceso en cuestión* (Colino, 2018). Así, la interacción de los elementos que conforman un sistema de gestión normalizado permite que las políticas puedan ir dando paso a objetivos y estos a procesos que permitan la consecución de los mismos.

Además, en un entorno VUCA como el actual, es decir, con condiciones de mucha volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad, el ciclo de mejora continua PDCA² permite tener la suficiente capacidad de flexibilidad y contingencia ante situaciones que pueden desestabilizar cualquier aspecto y/o grupo de interés de una organización. Por tanto, permite disminuir el riesgo de insatisfacción de las partes interesadas, y, a su vez, mantener su compromiso con los aspectos sociales.

² P (Plan), D (Do), C (Check), A (Action)

La clave se puede encontrar en la medida en que el proceso sea exhaustivo y coherente, así como el grado de involucración de todos los agentes en la cadena de valor del producto o servicio, incluyendo las asociaciones que velan por los intereses de la población general.

Teniendo claras estas bases de la herramienta que se pretende desarrollar, actualmente existe gran controversia sobre la necesidad o no de la obtención de una certificación debido a la mala praxis de algunas organizaciones que únicamente buscan cumplir con los mínimos para su obtención, ya que su finalidad es meramente comercial. Si analizamos el contexto temporal, esto no deja de ser una evolución de la concienciación de la sociedad en cuanto a los aspectos ambientales y sociales, en el que los agentes externos van demandando cada vez mayor información y cada vez tienen más herramientas para conocer el comportamiento de las organizaciones. Esta evolución se puede ver con mayor claridad en los aspectos e impactos ambientales, al tener mayor recorrido, y previsiblemente podría ocurrir un proceso similar con aquellos sociales. Por lo tanto, la certificación terminará siendo una fórmula de confianza de todos los agentes involucrados, proporcionando una demostración independiente de cumplimiento, coherencia y eficacia en la implementación del sistema de gestión, valores que son requeridos por los agentes involucrados.

Actualmente hay dos sistemas de gestión relevantes y certificables de aspectos sociales: SGE 21 “Sistemas de Gestión Socialmente Responsables” (Forética, 2017) e IQNET-SR-10 “Sistemas de Gestión de Responsabilidad Social” (IQNet, 2015). Ambos son compatibles e integrables con otros sistemas de gestión, pero en cambio, buscamos una herramienta que:

- Tenga carácter internacional. Esto permite, por un lado, un reconocimiento más amplio en los productos, servicios y procesos, contribuyendo al aumento de su confianza entre los grupos de interés. Por otro lado, contribuye a la unificación de criterios a la hora de abordar los aspectos sociales, evitando contradicción o redundancia con otros sistemas de gestión. Ambos beneficios resultan convenientes en base a la realidad de una sociedad globalizada. Según la OCDE, actualmente las normas tienen impacto en un 80% del impacto mundial (OCDE, 2021)
- Integre la cadena de suministro. El análisis de la cadena de suministro en ambos casos se menciona en apartados independientes y los requerimientos son de carácter genérico. En concreto, las secciones de aplicación son la 5.3 en IQNET SR 10 (IQNet, 2015) y la sección 6.4 en SGE 21 (Forética, 2017).

- Permita elegir el enfoque, sobre la organización o sobre el producto. Ambos sistemas están centrados en el rol de la organización que proporciona productos o servicios, pero no se profundiza en el ciclo de vida del producto.
- Integre el desempeño económico. La incorporación del concepto de doble materialidad se considera imprescindible para no relegar las certificaciones a meros instrumentos comerciales.

Según ISO, las normas *proporcionan las buenas prácticas, conocimiento, colaboración y el compromiso de los países que requiere un desafío global* (europa press, 2020). No obstante, el objeto de este trabajo no es elaborar una norma, sino reunir las principales características técnicas que debería tener una norma de gestión de aspectos sociales para lograr un compromiso activo por la alta dirección y por todas las partes interesadas. No es posible el desarrollo de una norma porque requiere de:

- Mayor tiempo para su desarrollo. La creación de una norma nueva, por lo general, supera el año de trabajo.
- El consenso de varias partes interesadas representadas a través de los comités técnicos.
- La aprobación de por un organismo de normalización.

Sin embargo, para dotar de mayor consistencia al trabajo, se ha buscado asesoría de especialistas en la materia. Para ello, se ha contactado mediante LinkedIn a algunos profesionales con experiencia demostrada en la gestión de los aspectos sociales. A tres de ellos se les ha podido entrevistar en base a preguntas abiertas para conocer aquellas características imprescindibles que debe contener la herramienta, así como reconocer si la herramienta propuesta podría tener cabida en un futuro en las organizaciones.

Además, también se ha tratado de que la herramienta comparta algunos objetivos de las normas, como son:

- Ayudar a cumplir con ciertos niveles de comportamiento social de la organización.
- Alinear una adecuada financiación para conseguir estos niveles.
- Mejorar la transparencia y reputación de las organizaciones.
- Crear fuentes de información de referencia mediante recopilación de datos sobre la gestión de los aspectos sociales, facilitando la planificación de la organización.
- Ayudar a acceder a nuevos mercados.

4.2 Cómo recoger información de la cadena de valor

El Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) ha publicado en 2020 las Guías para el Análisis de Ciclo de Vida Social para Productos y Organizaciones (UNEP, 2020) una actualización de las guías publicadas en 2009 y que servirá de referencia principal de promoción de debida diligencia con los aspectos sociales como eje imprescindible en la cadena de valor.

Las guías recogen dos enfoques; uno referido a los productos y servicios denominado Análisis de Ciclo de Vida Social con sus siglas en inglés (S-LCA); y otro, más reciente, referido a las organizaciones y sus impactos denominado Análisis de Ciclo de Vida Social de las Organizaciones, con sus siglas en inglés SO-LCA.

El S-LCA está basado en la metodología de la ISO 14040, publicada por ISO en los años 90 para el Análisis de Ciclo de Vida Ambiental y revisada en 2006. Las fases en ambos análisis de ciclo de vida, social y ambiental son: definición del objetivo y el alcance, análisis del inventario, evaluación del impacto ambiental, e interpretación.

Estas cuatro etapas tienen cabida en la herramienta que se pretende desarrollar ya que comparten algunas características comunes, entre ellas la búsqueda de un ciclo de mejora continuo en el análisis y la posibilidad de dirigirse de casos genéricos o potenciales a casos más específicos. Además, a la hora de categorizar los grupos de interés y los impactos, se incide en la importancia de conectarlos con los ODS, lo cual permite que esta conexión perdure a lo largo del proceso.

Sin embargo, a la hora de incorporar este proceso, se efectuarían algunas modificaciones, entre ellas, las más relevantes serían:

- La lista de categorías de stakeholders sería abierta de manera que tengan cabida todas las casuísticas. La propuesta de clasificación incluida en las guías del PNUMA podría servir a modo de ejemplo, pero no como método obligatorio. Además, se deberá indicar el proceso y los resultados que justifican la inclusión o exclusión de determinados stakeholders en el análisis.
- Siguiendo la misma fuente, asociadas a esas categorías de grupos de interés se encuentran una serie de subcategorías de impacto que comprenden los aspectos significativos y que son analizados mediante una serie de indicadores. En la herramienta propuesta, los indicadores podrían extraerse de una Lista Master de indicadores que

serviesen de referencia, aunque siempre debe ser flexible para poderse adaptar a todas las circunstancias.

Por otro lado, sería recomendable considerar en la cadena de valor tanto las social footprint como las handprint. Las primeras son definidas como los impactos derivados del proceso de producción que se desean minimizar, mientras que las segundas son los impactos positivos sobre los clientes a la hora de ofrecer un producto o servicio. Abordar ambos conceptos a lo largo de la cadena de valor permitiría un enfoque visual y pragmático, de mayor sencillez a la hora de extrapolarlo en un informe.

También conviene hacer hincapié en recoger información lo más precisa posible en relación a los impactos sociales actuales. En paralelo, se deben establecer canales de comunicación que permitan identificar aquellos impactos potenciales, así como su estimación, pero ambas cuestiones deben ser gestionadas de manera independiente por dos razones: primero, para mantener la transparencia del impacto real; y segundo, para tomar decisiones sobre las medidas a tomar para generar un mayor impacto social positivo.

4.3 Aspectos de la organización relevantes

Para la correcta aplicación de la herramienta, debemos analizar los principales aspectos que podrían afectar éxito de la implementación de la herramienta.

El tamaño de la organización es uno de ellos. Una organización grande suele tener mayores recursos disponibles para la aplicación de este tipo de herramientas y por ello, podrían tener mayor experiencia en la aplicación de otro tipo de instrumentos similares. Aprovechando esta ventaja, se propone la existencia de mentorías por parte de grandes empresas a pequeñas empresas, mediante un sistema similar al que existen en las universidades en el que los alumnos con experiencia ayudan a los alumnos recién ingresados a entender los trámites más recurrentes de la organización. Incluso se podría avanzar un paso más y que la organización mentora financiase en parte la implementación del programa de empresas más pequeñas. Esto puede resultar muy útil en todos los casos, pero puede ser especialmente relevante si se tratan de compañías relacionadas en algún punto de la cadena de valor, ya que los esfuerzos conjuntos podrían dar lugar a mejores resultados.

La complejidad de la organización en términos de diversidad de productos o servicios también puede ser un desencadenante de éxito o, todo lo contrario. Sin embargo, la organización puede decidir sobre qué procesos, productos o servicios actuar. De ahí la importancia de definir

correctamente el alcance que se pretende abarcar, es decir, el mapa de proceso. Para esas organizaciones complejas, es interesante planificar en cuantos años sería viable abarcar todo el alcance de la organización.

Por último, la madurez de la organización también puede influir sustancialmente en la forma de integrar la herramienta. Una empresa madura, generalmente, tiene los procesos más claros, tiene los recursos necesarios para atenderlos y puede concentrar parte de sus esfuerzos en mejorar.

Por todo ello, en función del estado en el que se encuentre la organización, se propone que existan dos etapas de aplicación de la herramienta: la inicial y la consolidada.

La etapa inicial sería similar al informe de conformidad esencial de GRI, es decir, abarcaría los elementos fundamentales para que las organizaciones expliquen su compromiso social. Se plantea que esta etapa tenga un máximo de duración de tres años para incentivar la adopción de la herramienta completa.

Durante la etapa consolidada, las organizaciones abarcarían todos los elementos que formasen parte de la herramienta y su compromiso se vería respaldado por un sistema similar al de una auditoría financiera independiente. Revisar los logros con una perspectiva diferente permite identificar actuales o potenciales problemas, ayuda a reconocer nuevos pasos hacia la mejora del sistema y, sobre todo, ofrece transparencia a los grupos de interés.

4.4 Implementación de la herramienta

La aplicación de la herramienta se puede resumir en una serie de pasos esenciales, cada uno de los cuáles puede requerir subfases en función de la complejidad de la organización.

4.4.1 Identificación

Para identificar propiamente el alcance objeto de mejora, el primer paso debe ser analizar en detalle la cadena de valor, para lo cual es necesario una representación gráfica de la misma. Los datos que se aportan en esta etapa deben ser lo más exhaustivos posible, ya que la siguiente etapa, y la experiencia en la aplicación de la herramienta, permitirá centrar los esfuerzos en los aspectos más relevantes de la cadena.

A pesar de ello, no se debe olvidar la importancia de delimitar claramente el alcance del servicio, producto o proceso. En este sentido, la última guía de las Organizaciones Unidas relativa al ciclo de vida social de productos y organizaciones (UNEP,2020) distingue entre aquellos límites desde

una perspectiva física (flujos de proceso y económicos) o de efecto (a qué grupos de interés afecta). Ambas consideraciones deben ser tenidas en cuenta, y por ello, la representación gráfica debe incluir:

- Una relación de grupos de interés, tanto internos como externos asociados a cada etapa.
- Una primera identificación de los riesgos sociales, tanto aquellos que pueden surgir de manera intrínseca en la organización como aquellos que pueden surgir con motivo de la relación con los distintos grupos de interés. El análisis debe partir de una reflexión interna a la organización y complementarlo con los feedback externos a la misma. Las herramientas por las cuales se puede obtener dicha información son muy variadas, pero es altamente recomendable el uso de entrevistas, cuestionarios o herramientas similares para conseguir el involucramiento de los agentes. Además, un análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) permitirá complementar este objetivo de identificación sin incurrir en gastos económicos elevados y puede ser muy útil para otras etapas y actividades de la organización

4.4.2 Análisis de materialidad

En ambas conversaciones mantenidas con I. Prado, experta en Sostenibilidad de la compañía *Enagás* y C. Avilés, consultora y auditora de RSC en la empresa *ISO expertise*, surgió la enorme relevancia que tiene un correcto análisis de materialidad. La razón es que permite centrar los esfuerzos en los aspectos verdaderamente relevantes y evita malgastar energía en aquellos que no lo son.

Los análisis de materialidad pueden ser tan variados como distintos son los contextos de las organizaciones. Como punto de encuentro está el hecho del uso de dos ejes que representan la significancia de los aspectos de los grupos de interés, por un lado, y para la organización por otro.

La base de los temas puede ser una combinación de aquellos ya reflejados en las herramientas existentes, como pueden ser las materias fundamentales y asuntos determinados en la ISO 26000, pero también se podrían llegar a incorporar desde esta etapa los ODS como asuntos en el estudio. Por otro lado, se pueden priorizar los grupos de interés en base a su dependencia hacia la organización, y también en base también a su influencia sobre la misma.

Las encuestas de la etapa “Identificación” se pueden complementar en esta etapa para concluir la materialidad de los asuntos.

4.4.3 Matriz de Indicadores

En base al análisis de materialidad, se deberán identificar los indicadores vinculados a los aspectos relevantes para, posteriormente, introducir los datos en la herramienta. Los indicadores genéricos podrían estar desarrollados en un listado máster que perteneciese a la herramienta propuesta y que relacionase aspectos e indicadores. No obstante, al no poder recoger todas las casuísticas de todas las organizaciones a nivel mundial, es necesario que se adapten a las circunstancias concretas. También conviene prestar atención en mantener en esa matriz todos aquellos aspectos relativos a las normas de obligado cumplimiento. Para organizar todo ello, es conveniente el uso de una herramienta informática como la descrita en posteriores secciones y cuya base de datos contemple las siguientes ocho columnas:

- 1) Indicador. Recogería como base los indicadores GRI, tanto los generales como los sectoriales que les resultase de aplicación, complementando estos últimos con las SASB (Value Reporting Foundation, 2022) especialmente si se trabaja en entorno norteamericano.
- 2) Referencia. Indicaría el origen de ese indicador, tratándose de una norma, especificación, procedimiento interno, etc.
- 3) Tipo de Información. Indicaría si se trata de un indicador numérico, gráfico, procedimiento o una representación.
- 4) Detalle. Aportaría información adicional o comentarios al punto anterior
- 5) Localización. Aportaría información sobre la localización de la información referente al punto 3.
- 6) Responsables. Indicaría el responsable de suministrar la información, así como de verificarla. En caso de tratarse de información de fuentes externas, se debería indicar la fuente externa y el responsable interno de la compañía.
- 7) Estado de la información. Indicaría si la información ha sido solicitada, suministrada, y/o verificada.
- 8) Se identificarían los ODS asociados al indicador, pudiendo usar para ello las publicaciones existentes al respecto.

4.4.4 Análisis de riesgos, impactos y oportunidades

Los resultados de los indicadores permitirán, entre otras cosas:

- Conocer el estado actual de la organización, proceso o producto.
- Identificar nuevos riesgos no considerados previamente.
- Analizar tanto los impactos negativos como positivos de la organización, proceso o producto. Para cuantificar los impactos, puede ser necesario establecer un grupo de control, es decir, hacer una comparación con una organización similar de referencia.
- Proponer nuevos indicadores o acciones que generen nuevas oportunidades.
- Comprobar las dificultades de obtención de información para completar los indicadores.

4.4.5 Programa de objetivos

Una vez conocido el estado actual y conocidos los principales riesgos, impactos y oportunidades, se debe abordar una estrategia de acciones y objetivos sobre los asuntos materiales. A modo de recomendación, se puede establecer un programa con tres años de duración, que es lo que suele durar un ciclo de auditoría y, al final de ese ciclo, se puede actualizar el análisis de materialidad salvo que con anterioridad haya habido cambios sustanciales en la organización o el contexto.

Es necesario que los objetivos de la organización estén vinculados con los ODS para asegurar una alineación en el camino común hasta el horizonte 2030.

4.4.6 Revisión

Anualmente se debe realizar:

- Un seguimiento de los objetivos consistente en la confirmación de la consecución de los objetivos a corto plazo y un análisis de aquellos a largo plazo. Estos últimos deberán ser modificados o adaptados en caso de que se considere necesario.
- Un análisis de la eficacia parcial o total de las acciones llevadas a cabo para lograr los objetivos. En caso negativo, se deberían establecer hipótesis o si es posible certezas, sobre los motivos que han podido desencadenar ese resultado.
- Un estudio sobre la efectividad de los indicadores propuestos, interpretando si los indicadores están aportando la información requerida para tomar las acciones adecuadas.

4.4.7 Información pública

Con un máximo de periodicidad anual, se debe emitir un reporte con las principales conclusiones derivados de la gestión de los aspectos sociales. El fin de este informe es generar transparencia a todos los grupos de interés, denotando un comportamiento social que el resto de las organizaciones estén interesadas en seguir. Este debería ser el principal fin, aunque es común que en primera instancia las organizaciones busquen cierta reputación que les permita generar confianza y visibilidad entre los grupos de interés actuales y potenciales de la organización.

4.4.8 Auditoría externa

En muchas herramientas el periodo de renovación de certificaciones es de 3 años, teniendo una auditoría de revisión anual. Se considera que con estos plazos se cumple su propósito, por lo que es razonable aplicarlos a esta herramienta. Además, este hecho permite una mejor compatibilidad con el resto de las herramientas existentes.

4.5 Herramienta informática

A pesar de que la herramienta que se propone no es sencilla, puesto que aúna componentes diversos de diversas herramientas, sí debe serlo a la hora de ser manejada. Es por ello por lo que, es altamente recomendable, siempre cuando sea factible, el uso de una herramienta informática que permita digitalizar los datos y los resultados, de manera que queden correctamente organizados para su tratamiento.

Existen algunas herramientas de este estilo en el mercado, por lo que a continuación se describirán las principales ventajas y características que mejor se pueden adaptar al caso de nuestra propuesta. Las mejoras se producirían en los siguientes ámbitos:

- Gestión de recursos. La herramienta informática puede disponer de distintos perfiles o usuarios con un rol específico para recoger, introducir o gestionar datos. Esos perfiles permiten definir de manera concreta las tareas y responsabilidades, especialmente relevante cuando se trata de aquellas que son compartidas. Esa claridad se traduce en una optimización de recursos para la obtención de los datos, sin necesidad de repetir tareas o que se queden sin hacer.

- Trazabilidad. Esta cuestión otorga un aspecto de extrema importancia en pro de la transparencia y se consigue gracias a que la herramienta informática puede permitir archivar y adjuntar las evidencias. De esta forma, permite crear una fuente de datos interna para ser empleados en otros procesos o productos que lo requieran.
- Integración de datos. Los aspectos anteriores permiten que los datos queden integrados en la herramienta. Pero, además, es interesante que esté vinculada con fuentes de datos externas prestigiosas que contribuyan a tener actualizados esos datos.
- Gestión de los datos. El mantenimiento de los datos en una base permitiría conseguir cálculos automáticos de indicadores (KPIs) en base a las instrucciones proporcionadas, así como la representación gráfica de los mismos, proporcionando visualización a los resultados que serán presentados en los informes pertinentes.
- Análisis de materialidad. La automatización de la gestión de los datos también permite identificar aquellos aspectos que puedan requerir atención, sistematizando de alguna manera el análisis de materialidad. Con ello, también se haría más transparente la justificación de los temas a incluir en el análisis.
- Fiabilidad. La herramienta informática sería testada tanto por las organizaciones promotoras de las distintas herramientas de gestión social como por el propio impulsor de esta herramienta integradora. No obstante, como cualquier herramienta informática, debería tener sus metodologías de actualización y resolución de potenciales errores que pudiesen existir en las diferentes versiones.
- Coherencia. A través de sencillas acciones sobre la herramienta informática, ésta permitiría la realización de un borrador de informe, minimizando los errores que se pudiesen producir a la hora de traspasar datos a los informes e incluso permitiendo su actualización a tiempo real en caso de cambios en los datos.

4.6 Dificultades a considerar

4.6.1 Disposición de datos

Los datos son la base para confirmar que se genera valor. Si son erróneos, las acciones que se tomarán podrían no ser las adecuadas y el sistema de gestión carecer de utilidad.

Es muy probable que la complejidad en la disposición de datos, tanto primarios como secundarios, requiera que este tipo de análisis se deba instaurar de forma progresiva, empezando únicamente por una selección de algunos productos o servicios hasta alcanzar su

totalidad. En ocasiones, puede resultar más sencillo comenzar el análisis a nivel de organización, y paulatinamente aplicarlo con los distintos productos o servicios. Lo más importante no es instaurar un orden fijo, sino concretar un alcance asumible y que genere compromiso.

Por otro lado, la confianza en la cadena de valor debe ser la base para la obtención de datos, pero no se deben dejar de lado los mecanismos de control para evitar la manipulación de información. Estos controles no deben tener un carácter intrusivo, pero sí disuasorios para evitar la distorsión de los datos. Pero la confianza es recíproca, y el receptor debe garantizar la aplicación de ciertos principios como son el de la protección y privacidad de los datos.

Además, el uso de fuentes relevantes puede resultar necesario en los casos en los que la obtención de información de manera directa no sea posible. No obstante, debido a las ingentes cantidades de información disponible en los diferentes soportes digitales, es necesario emplear el principio de precaución asegurando la fiabilidad de las fuentes y dejar constancia de aquellas que se han usado.

4.6.2 El lenguaje

Es necesario mantener el equilibrio entre el uso de un lenguaje excesivamente complejo, pero que a su vez sea lo suficientemente conciso para evitar conclusiones divergentes a la hora de su aplicación. Es por ello por lo que, a la hora de desarrollar la herramienta, se debe prestar especial atención al apartado de definiciones, de modos que estas sean entendibles por todos los departamentos y no solo por especialistas en RSC.

Al igual que ocurre con otras normas, podría llegar a ser necesario la instauración de anexos o guías prácticas que ayuden a la implantación, como el Manual de Implementación al Sistema de gestión Ambiental y social de IFC (IFC, 2015). Estos documentos contienen un lenguaje adaptado a los receptores principales de las acciones y son de carácter práctico. Además, estos anexos podrían modificarse o actualizarse de manera más ágil que la herramienta en sí, dando respuesta a las principales dudas que pudiesen ir surgiendo en la implementación.

Para algunas herramientas o normas existen foros específicos en los que los asistentes reflexionan sobre estos matices. Para esta herramienta propuesta, se sugiere que exista un foro virtual abierto a todos los agentes, con moderadores capaces de adquirir la información relevante para aplicarlo o bien a esas guías específicas, o bien a la próxima revisión del sistema.

4.6.3 La universalidad

La puesta en marcha de una herramienta universal supone un reto al considerar las diferentes realidades sociales, trasladadas tanto a nivel población como a la legislación. El equilibrio para

encontrar la flexibilidad para su adaptación, pero sin llegar al “todo vale” puede no ser sencillo de encontrar, pero, por el contrario, muy necesario.

Para ello, puede resultar necesario comenzar con instrumentos relativamente sencillos, como el hecho de solicitar a los diferentes agentes de la cadena de valor la realización o la adhesión a un Código de Conducta concreto, tal y como lo exigen las normas IQNET SR10 (IQNet, 2015) y SGE 21 (Forética, 2017). Sin embargo, el paso hacia un compromiso tangible debería producirse en un lapso muy corto de tiempo para que, el exceso de flexibilidad se convierta en un sistema sin utilidad.

4.6.4 Brecha digital

La aplicación de la herramienta informática propuesta para favorecer la aplicación de este sistema de gestión puede no ser sencillo en países en desarrollo. Por un lado, la infraestructura y el acceso a la tecnología podría no estar garantizado. Como consecuencia de ello, la educación y competencia en tecnología no está garantizada.

Para ello se propone poner énfasis en colaborar para la aplicación del ODS 17, Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible, mediante la cooperación con los agentes locales, con un doble objetivo: minimizar la brecha digital a la población en general y que ello permita la instauración de la herramienta informática por parte de los grupos de interés involucrados.

4.6.5 Integración con la estrategia

Para que la herramienta propuesta funcione, las organizaciones deben tener como prioridad los aspectos sociales en la estrategia. Se trata de una herramienta de gestión facilitadora, pero para su funcionamiento requiere destinarle recursos humanos y económicos. La finalidad no debe ser la certificación.

4.7 Próximos pasos

El presente trabajo permite asentar unas bases sobre la gestión integrada de aspectos sociales en la dirección que el autor considera necesaria en el momento de su publicación. No obstante, ante las limitaciones en tiempo y extensión del trabajo, los siguientes pasos que se podrían dar para avanzar en este objetivo serían las siguientes:

- En primer lugar, la realización de un borrador de norma que incluya los elementos descritos en esta propuesta de herramienta y aquellos que se consideren adecuados durante el proceso de puesta en común con los principales grupos de interés.

- Posteriormente sería necesario la aplicación de la herramienta en organizaciones variadas, usándolos como pilotos. De esta manera se pueden analizar las ventajas y dificultades que pueden tener las organizaciones de distintos tamaños, sector y nacionalidad en su aplicación. Con ello, se conseguiría una herramienta testada previo a una potencial publicación.
- La ejecución de la herramienta informática se debería realizar una vez la herramienta de gestión tenga cierta madurez. Con ello se pretende minimizar los potenciales problemas que ocurren cuando se ejecutan excesivas modificaciones sobre un mismo software, especialmente vicios ocultos, además del coste económico que puede conllevar. No obstante, la herramienta informática debería estar lista antes de la aplicación extensiva de la herramienta de gestión propuesta, de modo que facilite la puesta en marcha en las organizaciones.
- Una vez que la herramienta funcionase, sería interesante explorar las distintas posibilidades del uso de etiquetas en productos y certificaciones para compañías, analizando los cambios de tendencia en el mercado, si los hubiere, debido a la instauración de estas herramientas.

4.8 Conclusiones

La gestión de aspectos sociales va tomando valor en la sociedad, pero aún se encuentran en un estado incipiente en comparación con los aspectos económicos e incluso los ambientales, por lo que el recorrido es amplio, pero existen referentes en esos otros aspectos que se pueden aplicar en la gestión social.

Actualmente existen diversas herramientas de gestión de aspectos sociales con distintos fines o alcances. Un sistema de gestión global que los aglutine va a permitir complementar las debilidades de cada uno de ellos con las mejores prácticas que poseen.

Para que esta herramienta funcione se debe mantener actualizada constantemente con los nuevos compromisos y necesidades sociales que surgen en la sociedad. Por eso debe tratarse de un proceso con ciertos pasos establecidos, pero que se repitan a lo largo de un periodo de tiempo, permitiendo hacer un análisis de las acciones tomadas y teniendo presente la mejora continua.

La herramienta debe ser flexible en cuanto a los aspectos a considerar para que sea universal, pero es necesario que haya una estructura con requisitos concretos para que puedan ser auditables.

El marco común de todas las organizaciones son los ODS. Estos se pueden integrar a la hora de realizar el análisis de materialidad, establecer indicadores, proponer objetivos...pero lo importante que las organizaciones los mantengan presentes para dirigir sus esfuerzos en un mismo sentido.

La obtención y gestión de datos es una de las tareas más complejas. Es por ello por lo que el mapa de proceso debe ser preciso, el análisis de materialidad bien ejecutado y generar un nivel de confianza óptimo para facilitar la comunicación. Además de ello, es necesario establecer controles a lo largo de la cadena de valor y manejar el programa informático que facilite la organización y traspaso de los datos.

La nueva herramienta no impide la aparición de dificultades en su aplicación. Sin embargo, su puesta en marcha y el rodaje que vaya alcanzando permitirá que las mismas se vayan minimizando y/o se adquiera el aprendizaje necesario para ello. Estas acciones forman parte de los próximos pasos que se deben llevar a cabo para continuar con el ejercicio presentado en este trabajo.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Asociación Española de Normalización - AENOR (2010). *Guía de responsabilidad social* (ISO 26000).

Asociación Española de Normalización - AENOR (2021). *Certificado de Sostenibilidad y Contribución a los ODS* <https://www.aenor.com/certificacion/responsabilidad-social/certificacion-de-la-contribucion-empresarial-a-los-ods>

Centeno, L. (2021, 18 octubre). *Nueva directiva de sostenibilidad de la UE, nuevas reglas del juego.* Nueva directiva de sostenibilidad de la UE.

https://www.ey.com/es_es/assurance/how-the-eu-s-new-sustainability-directive-will-be-a-game-changer

Colino, M. G. (2018, 5 febrero). *La integración de sistemas normalizados de gestión y la nueva Norma ISO 45001*. Comunidad ISM. <http://www.comunidadism.es/blogs/la-integracion-de-sistemas-normalizados-de-gestion-y-la-nueva-norma-iso-45001>

Corporación Financiera Internacional – IFC (2015, noviembre). *Sistema de gestión ambiental y social. Manual de Implementación*. <https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/a97e52e0-311f-4765-b654-5cddbceae99/ESMS+Handbook+General+v2.1+SP.pdf?MOD=AJPERES&CVID=nzhmva0>

de 22 de octubre de 2013 por la que se modifican la Directiva 2004/109/CE del Parlamento Europeo y del Consejo sobre la armonización de los requisitos de transparencia relativos a la información sobre los emisores cuyos valores se admiten a negociación en un mercado regulado, la Directiva 2003/71/CE del Parlamento Europeo y del Consejo sobre el folleto que debe publicarse en caso de oferta pública o admisión a cotización de valores, y la Directiva 2007/14/CE de la Comisión por la que se establecen disposiciones de aplicación de determinadas prescripciones de la Directiva 2004/109/CE. DO L 294 de 06.11.2013, p. 13. <https://www.boe.es/doue/2013/294/L00013-00027.pdf>

DIRECTIVA 2013/50/UE DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO

europa press. (2020, 9 enero). *La Organización Internacional de normalización (ISO) cuenta con 220 normas que ayudan a luchar contra cambio*. <https://europapress.es>. <https://www.europapress.es/epagro/noticia-organizacion-internacional-normalizacion-iso-cuenta-220-normas-ayudan-luchar-contra-cambio-climatico-20200109191637.html>

Forética. (2017). *Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable*. (SGE 21).
https://foretica.org/norma_SGE_21.pdf

Gamez, M. J. (2019, 30 agosto). *Objetivos y metas de desarrollo sostenible*. Objetivos de Desarrollo Sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Global Reporting Initiative - GRI (2020, marzo). *Linking the SDGs and the GRI Standards*.
<https://www.globalreporting.org/media/lbvnxb15/mapping-sdgs-gri-update-march.pdf>

Global Reporting Initiative - GRI (2022). *GRI Standards Spanish Translations*.
<https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-spanish-translations/>

IQNet Association. (2015). *Sistemas de Gestión de la Responsabilidad Social*. (IQNet SR 10).

Labajo, E. (2016, junio). *El método científico* [Presentación de Máster]. Presentación, Universidad Complutense de Madrid, España. <https://www.ucm.es/data/cont/docs/107-2016-02-17-El%20M%C3%A9todo%20Cient%C3%ADfico.pdf>

LEY 11/2018, de 28 de diciembre, por la que se modifica el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, y la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, en materia de información no financiera y diversidad. 29 de diciembre de 2018. Publicado en BOE núm. 314.

OCDE (2021). *La OCDE promueve la #CooperaciónInternacional: ¡una plataforma global que impulsa la implementación de mejores prácticas!*. <https://www.oecd.org/acerca/miembros-y-socios/>

- Organización Internacional de Normalización - ISO. (2017). *Compras Sostenibles*. (ISO 20400)
- Pacto Mundial (2021, 18 octubre) *¿Qué puedes hacer tú?* <https://www.pactomundial.org/que-puedes-hacer-tu/>
- Ruiz, P., & Canales, R. (2018). *LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS) UN TRIENIO DESPUÉS*. Forética. https://foretica.org/Informe_ODS_2018_FINAL.pdf
- S. (2021, 26 mayo). *Método empírico*. Significados. <https://www.significados.com/metodo-empirico/>
- Sedes, J. M., Miranda, I., & Alarcó Aguilar, I. (2019). *VII Estudio multisectorial sobre el estado de la Responsabilidad Corporativa de la gran empresa en España*. <https://clubsostenibilidad.org/admin/resources/publicaciones/2020/Estudio-Multisectorial-2019-FINAL.pdf>
- Social Accountability International – SAI (2008). Responsabilidad social 8000 (SA 8000). <https://www.mites.gob.es/ficheros/rse/documentos/monitoreo/SA8000.pdf>
- United Nations Environment Program - UNEP (2020). <https://www.lifecycleinitiative.org/library/guidelines-for-social-life-cycle-assessment-of-products-and-organisations-2020/>. <https://www.lifecycleinitiative.org/library/guidelines-for-social-life-cycle-assessment-of-products-and-organisations-2020/>
- Value Reporting Foundation. (2022). *SASB*. Industry specific standards sorted by sector. <https://www.sasb.org/>
- Velasco, X. (2015). *Métodos de Investigación Científica*. Ecotec. https://www.ecotec.edu.ec/documentacion/investigaciones/docentes_y_directivos/articulos/4937_Fcevallos_00004.pdf