

Propuesta de programa RSC en la entidad sin ánimo de lucro Gehitu

UOC

Trabajo Final de Máster en Responsabilidad Social Corporativa

Nombre y apellidos de la estudiante:

Maitane Arzalluz García

Correo electrónico:

marzallus@uoc.edu

Modalidad del TFM:

Consultoría

Nombre y apellidos de la Tutora del TFM:

Marta Gil Ibañez

Fecha de entrega:

23 de enero de 2023

Semestre:

2022.23, semestre 1

Universitat Oberta
de Catalunya



ÍNDICE

Resumen	5
1. Introducción	6
2. Justificación	7
3. Objetivos y alcance	8
4. Perspectiva general de la Responsabilidad Social	9
5. Responsabilidad Social del Tercer Sector y las Entidades No Lucrativas	13
5.1. Responsabilidad Social de las Organizaciones (RSO)	15
6. Responsabilidad Social Interna y gestión de Recursos Humanos	18
6.1. Elementos que Componen la Responsabilidad Social Interna	20
6.1.1. <i>Responsabilidades de la organización</i>	21
6.1.2. <i>Responsabilidad sobre las personas</i>	21
6.1.3. <i>Responsabilidad sobre las relaciones</i>	21
6.1.4. <i>Responsabilidad sobre el ambiente</i>	22
6.2. Herramientas de medición y gestión de la Responsabilidad Social	22
6.2.1. <i>IQNet SR Sistemas de gestión de responsabilidad social: requisitos ISO 26000</i>	22
6.2.2. <i>ISSO 90001 y ciclo PDCA</i>	23
6.2.3. <i>Indicadores ETHOS</i>	24
7. Gehitu	25
7.1. Misión y visión	25
7.2. Comisiones de Gehitu	27
7.2.1. <i>Comisión de personas Trans, No Binarias e Intersexuales</i>	27
7.2.2. <i>Comisión de Derechos</i>	27
7.2.3. <i>Comisión de Magazine</i>	27
7.2.4. <i>Comisión de Formación</i>	28

7.2.5.	<i>Comisión de Salud Sexual</i>	28
7.3.	Red de actuación y proyectos de Gehitu	29
7.3.1.	<i>Proyectos en educación y Servicio Berdindu</i>	29
7.3.2.	<i>Proyecto Eraberean</i>	30
8.	Consultoría	30
8.1.	Análisis empírico	31
8.2.	Metodología	32
8.2.1.	<i>Instrumentos</i>	32
8.3.	Análisis de datos	35
8.3.1.	<i>Resultados encuesta tipo 1 (personal liberado)</i>	35
8.3.2.	<i>Resultados encuesta tipo 2 (personas socias)</i>	39
8.3.3.	<i>Resultados entrevista grupal</i>	43
8.4.	Diagnóstico general	46
8.4.1.	<i>Diagnóstico interno laboral</i>	46
8.4.2.	<i>Diagnóstico interno de personas socias</i>	49
8.5.	Propuesta Estratégica del Programa de Responsabilidad Social Interna	50
9.	Conclusiones y recomendaciones	59
10.	Bibliografía	61
	Anexo I	63
	Anexo II	65

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Nivel de satisfacción del equilibrio entre salario recibido y el número de horas trabajadas (salario justo)	36
Ilustración 2: Nivel de satisfacción sobre la igualdad entre trabajadores (carga de trabajo, salario, trato recibido...)	37
Ilustración 3: Nivel de satisfacción sobre la seguridad y salud que garantice a cada una de las personas trabajadoras (por ejemplo, caso de despidos)	37
Ilustración 4: Nivel de satisfacción sobre la formación para futuro profesional	38
Ilustración 5: Nivel de satisfacción sobre el equilibrio de la vida personal y laboral	39
Ilustración 6: Nivel de satisfacción general sobre la entidad	39
Ilustración 7: Nivel de satisfacción sobre la transparencia, en relación a la información que se ofrece al público, ya que debe ser fiable y relevante.....	40
Ilustración 8: Nivel de satisfacción sobre la gestión eficaz por parte de la dirección, refiriéndose a buena gestión, rendimiento y buen uso de fondos de la junta ejecutiva, ...	41
Ilustración 9: Nivel de satisfacción sobre la responsabilidad que muestra la entidad en temas sociales internos y externos.....	41
Ilustración 10: Resultados sobre la ejecución ética que lleva a cabo Gehitu, refiriéndose a si se asegura la entidad de que se realice la actividad laboral de forma ética	42
Ilustración 11: Resultados sobre si nivel de personas social concedoras de acciones en materia de responsabilidad social corporativa que Gehitu haya llevado a cabo	42

Índice de tablas

Tabla 1: Fases del trabajo	33
Tabla 2: Fortalezas y debilidades factor "No discriminación e igualdad de trato"	43
Tabla 3: Fortalezas y debilidades factor "Comunicación y Clima Organizacional"	44
Tabla 5: Fortalezas y debilidades factor "Desarrollo Profesional"	44
Tabla 6: Fortalezas y debilidades factor "Participación"	45
Tabla 7: Fortalezas y debilidades factor "Salud y Seguridad	45
Tabla 8: Cuadro de mando y objetivos	52
Tabla 9: Factores y elementos a aplicar	54
Tabla 10: Cuadro de Mando e indicadores	55
Tabla 11: Cronograma de implementación de propuesta	59

Resumen

El objetivo del presente trabajo es proponer un programa de Responsabilidad social interna, en una entidad sin ánimo de lucro del País Vasco. Para ello, se realiza un diagnóstico del estado en el que se encuentra la entidad sobre sus políticas de bienestar para poder hacer una propuesta estratégica al respecto. Para ello se ha realizado una búsqueda bibliográfica especializada y relacionada con la gestión estratégica del talento humano, la Responsabilidad Social y de la forma en que ambas pueden ser conectadas para mejorar las condiciones de todos los colaboradores de la entidad, además de mejorar el impacto que tiene la misma sobre la sociedad y la población beneficiaria que es el principal objetivo organizacional. Sobre la base de la bibliografía consultada, se realiza un análisis de los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a diferentes grupos de interés de la entidad, y en ellos se determinan las fortalezas y debilidades relacionadas en prácticas de Responsabilidad Social, así como recomendaciones generales relacionadas que favorecerán la implementación del programa.

Palabras clave:

Responsabilidad Social, estrategia, gestión de recursos humanos, tercer sector

Abstract

The main objective of this project is to propose an internal Social Responsibility program in a non-profit organization in the Basque Country. In order to do that, a diagnosis has been carried out to determine the actual situation of the organization regarding its welfare policies and make a strategic proposal in this regard. For that objective, a specialized bibliographic search has been made in relation to the strategic management of human talent, Social Responsibility and the manner in which both can be connected to improve the conditions of all the employees of the organization, in addition to improving the impact that the above-mentioned management has both on society and the beneficiary population, the latter being the main organizational target. This study utilized a variety of bibliographic resources, and based on the results obtained from the surveys made to several interest groups within the organization and analysis has been carried out to determine the assets and weaknesses related to Social Responsibility practices, as well as related general advices to support the implementation process of the program.

Keywords

Social Responsibility, strategy, human resources management, third sector

1. Introducción

Este trabajo tiene como principal objetivo la evaluación de una entidad sin ánimo de lucro para conocer si se encuentra en consonancia con los principios de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), y dotarla de herramientas mediante recomendaciones para que esto sea así. A su vez, propone un programa de Responsabilidad Social Empresarial interna, y para ello se realiza un diagnóstico del estado actual de las políticas de bienestar para poder realizar un planteamiento estratégico y operativo de las herramientas y recomendaciones.

Mediante un diseño de un proceso individual, y a través de varias encuestas y entrevistas dirigidas a grupos relacionados con la entidad, se pretende ofrecer a la entidad una consultoría basada en la teoría de los grupos de interés y en ejemplos de entidades no lucrativas que hayan implantado una RSC en su organización.

Realizando búsquedas de información sobre la RSC y las entidades sin fin de lucro, se observa que ha sido un área menos explorada, tanto en el ámbito académico como en el de la evaluación práctica de la RSC. Por ello, se ha tomado como base un conjunto de artículos académicos, y documentos utilizados por entidades que ofrecen certificación de RSC, en los que se realizan propuestas prácticas para la medición y evaluación de la RSC para entidades con fin de lucro, que no es nuestro caso. Ello ha exigido adaptar y suprimir ítems de evaluación e incorporar otros nuevos, dada la naturaleza no lucrativa de la entidad analizada. Asimismo, basándonos en la teoría de los stakeholders, que sugiere que la evaluación de la RSC debe realizarse reconociendo los grupos de interés con los que se relaciona la entidad, se propone una desagregación de los grupos, para recoger propuestas y demandas de los mismos. Una vez identificados los grupos de interés y habiéndolos entrevistado, se proponen una serie de entregables. En cuanto a los grupos de interés que se han entrevistado, estos se caracterizan por tener relación directa con la entidad. Por un lado, se ha contado con toda la plantilla de la organización (un total de cuatro personas), realizando un cuestionario y una entrevista grupal. Y por otro lado, se ha contado con una muestra de las personas socias mediante la solicitud para rellenar un cuestionario.

A continuación, se presenta el concepto de la Responsabilidad Social Corporativa en el ámbito de las entidades no lucrativas pertenecientes al Tercer Sector. Después se hará una descripción de la asociación Gehitu, explicando su función, misión y valores, proyectos que lleva a cabo y sus grupos de interés. En la siguiente sección, se presentará la metodología donde se indicará el procedimiento que ha dado lugar a un conjunto de cuestionarios dirigidos a los distintos stakeholders, así como el análisis de los resultados y datos recogidos. Por último, se presentará un conjunto de conclusiones que concluirán en una serie de recomendaciones para la entidad objeto de estudio.

2. Justificación

Gehitu, es la asociación de Lesbianas, Gais, Trans, Bisexuales e Intersexuales del País Vasco. Ha completado una larga trayectoria en defensa de la comunidad LGTBI+. Son veinticinco años fundada como asociación y que actualmente está formada por 248 personas socias. Desde hace varios años la asociación cuenta con una plantilla de personas trabajadoras para dar servicios específicos y gestionar la asociación y el voluntariado, y en su recorrido ha colaborado siempre con demás asociaciones del País Vasco y estatales.

Sin embargo, las tendencias generales que dan en la sociedad en general, como los cambios de la cultura política, procesos de individualización social, o los vaivenes del voluntariado, han atravesado la actividad de la entidad.

Sobre todo, en los últimos años, a la vez que la entidad se ha ido “institucionalizando” y profesionalizando por parte de las personas coordinadoras trabajadoras, también se ha incrementado el alejamiento de las personas socias, y ha empezado a destacarse la dificultad de comprometerse por parte de las personas socias, y si a esto le sumamos también la falta de participación de nuevas generaciones más jóvenes, la necesidad de cambiar el funcionamiento de la entidad ha aumentado. Esta necesidad ya se identificó hace unos años, y la entidad entró en un proceso de reflexión con una empresa externa. La entidad obtuvo beneficios de todo este proceso, pero aun así desde la dirección de oficinas identificamos necesidades como:

- Mejorar la motivación de las personas empleadas que se sienten identificados con los valores de la entidad, para que derive en una mayor implicación de los mismo dentro de la asociación, en una mejora del ambiente laboral y en un aumento de la productividad.
- Disminuir la rotación de empleados (que ha sido muy elevada en los últimos 4 años), crear valor para retener el talento de las personas empleadas.
- Mejorar el cumplimiento legal de las normas.
- Mejorar la imagen de la entidad, en según qué espacios.
- Tener más en cuenta el medioambiente.
- ...

La razón principal por la que se propone desde un principio definir una estrategia RSC en la asociación en la que trabaja la autora, donde se desarrolle un procedimiento de gestión estratégica en todas las cadenas de trabajo, es por la falta de protocolización global que se identifica dentro de la entidad. Aunque se trate de una asociación sin ánimo de lucro, que trabaja en el tercer sector, es una asociación en la que muchos agentes (voluntariado antiguo, junta ejecutiva, algunos trabajadores...) ven la entidad como una organización responsable y de conciencia social de puertas para afuera, pero en la manera interna de funcionar esto no es así y no son realmente conscientes. No se tienen en cuenta factores que, al parecer de la autora de este trabajo, debería fijar más el foco en ellos como, por ejemplo; un buen gobierno y su transparencia, una sostenibilidad financiera, buen trato al

equipo de trabajadores... Al fin y al cabo, es una asociación que se creó hace veinticinco años, y por falta de protocolización y de un cambio generacional necesario, en muchas ocasiones las cosas se tramitan “como siempre se ha hecho”, y de malas maneras. Se cree necesaria una creación, innovación e implementación de protocolos para el funcionamiento de la asociación en sí, que ya está en marcha por parte de plantilla y voluntariado. Pero según la opinión de la autora, un plan de responsabilidad social corporativa transversalmente ayudaría mucho a la mejora del funcionamiento de la entidad.

La primera motivación es de carácter personal. La intención con este trabajo es generar una manera de funcionar internamente que sea duradera en el tiempo y sobre todo revolucionaria. La entidad está en un muy buen momento para sumergirse en un proyecto como el que se propone o por lo menos marcarse ciertos objetivos, ya que se está dando un cambio generacional que está resultando muy beneficioso tanto a nivel de voluntariado, como a nivel “laboral”, y se ve todo su impacto en los proyectos y servicios que se llevan a cabo.

En cuanto a el componente que aporta la propuesta, se focaliza en que la entidad sea responsable, que cumpla con la gestión del talento humano, partiendo de un manejo de las buenas prácticas productivas que integran; igualmente, el respeto por los trabajadores y colaboradores mediante salarios dignos, facilitando ambientes laborales adecuados y capacitándolos, tanto en el campo laboral como en el crecimiento personal, entre otros aspectos. Además de esto, no podemos olvidarnos de las dimensiones económicas y medioambientales.

La motivación del trabajo que se ha realizado responde a un nuevo modelo de servicio que se quiere impregnar en el funcionamiento interno de la entidad.

3. Objetivos y alcance

El presente Trabajo Fin de Máster está marcado por los objetivos descritos a continuación.

Objetivos generales:

- La evaluación de una entidad sin ánimo de lucro, Gehitu, para conocer si se encuentra en consonancia con los principios de la Responsabilidad Social Corporativa
- Proponer un programa de Responsabilidad Social orientado a la gestión del talento humano de la entidad Gehitu.

Objetivos específicos:

- Investigar sobre el papel de las entidades no lucrativas pertenecientes al tercer sector en la responsabilidad social corporativa.
- Comprobar si existe un conocimiento en temas de responsabilidad social corporativa en la entidad objeto de estudio.

- Analizar la disponibilidad y la implicación de la asociación, que al fin y al cabo la mayoría de las personas que la componen son voluntarias, y dotar de herramientas mediante recomendaciones a la entidad.
- Diagnosticar el estado actual de las políticas de bienestar.
- Realizar el planteamiento estratégico y operativo del programa de Responsabilidad Social Interna.
- Proponer un modelo de medición para operacionalizar y evaluar el cumplimiento del programa propuesto.

En el caso particular que se abordará en el presente trabajo, se encuentra específicamente una situación problemática y se relaciona con las prácticas de gestión del talento humano en la organización Gehitu. Se trata de una organización sin ánimo de lucro cuya misión está dirigida a defender y promover los Derechos Humanos y la igualdad de las personas lesbianas, gais, trans, bisexuales, intersexuales y de otras diversidades sexuales y de identidades de género. En ella trabajan cuatro personas, dos en el área coordinación y otras dos en el área educación.

4. Perspectiva general de la Responsabilidad Social

En los últimos años la sociedad está cambiando los sistemas de producción. Hasta hace relativamente poco, los negocios y empresas se guiaban por una competencia feroz y una ambición por aumentar su capitalización. Pero desde finales de los noventa son más los códigos de conducta, directrices y normas de carácter voluntario y otras de carácter obligatorio que se implantan en organismos públicos y privados.

Así como hace medio siglo, o incluso hace 30 años, las empresas hacían negocios sin ninguna consideración de marketing, las empresas de hoy son cada vez más conscientes de la necesidad de integrar en sus estrategias de negocio preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y derechos humanos.

En una sociedad que quiere ser sostenible, cada agente empieza a evolucionar hacia modelos social y medioambientalmente más sostenibles. Aparece, entonces, el concepto de la responsabilidad social como manera de entender las organizaciones y actuaciones integradas con el medio, y respetuosas con los derechos y la dignidad de las personas.

La gestión de dicha Responsabilidad Social supone el reconocimiento e integración en la gestión y las operaciones de la organización de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos, que generen políticas, estrategias y procedimientos que satisfagan dichas preocupaciones y configuren sus relaciones con sus interlocutores¹.

En España, el Foro de Expertos convocado por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales desarrolló en 2007 con más detalle esta definición: “La Responsabilidad Social de la Empresa es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y su gestión, en su estrategia políticas y

¹ De la Cuesta González, M., & Martínez, C. V. (2003). Responsabilidad social de la empresa. Concepto, medición y desarrollo en España. *Boletín económico de ICE*, (2755).

procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medio ambientales y de respeto de los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones. Una empresa es socialmente responsable cuando responde satisfactoriamente a las expectativas que sobre su funcionamiento tienen los distintos grupos de interés.”

La responsabilidad social corporativa es el compromiso y la práctica de una empresa respecto a los impactos que genera, respondiendo a las expectativas de los grupos de interés, y todo ello mediante una adecuada gestión a nivel de estrategia empresarial. Es una forma de dirigir de las empresas basado en la gestión de los impactos que su actividad genera sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general.

Cuando se decide dirigir la organización de esta manera, teniendo en cuenta todas estas partes e impactos, se integran en toda la empresa los compromisos sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos. Esto se hace de manera voluntaria por parte de la empresa, incidiendo así en la transparencia, en la gestión ética y en el buen gobierno. También existen cumplimientos y obligaciones legales, pero cabe destacar que la RSC se basa en las buenas prácticas “voluntarias” de las entidades.

Mediante la cultura de la responsabilidad social corporativa, las organizaciones pueden aportar grandes cambios a los retos globales de sostenibilidad y desarrollo sostenible que hoy en día tienen tanta importancia. Generando así resultados positivos, no solo desde el punto de vista económico, sino también desde el punto de vista social y medioambiental, ya que genera mejoras en varios aspectos.

Una empresa responsable (sin el adjetivo social) cumple con la ley, con las normas, con sus compromisos, con los plazos de pago, de cumplimiento de especificaciones, de pago de impuestos, de gestión de residuos y de respeto a las normativas vigentes, etc. Pero cuando hablamos de social, es decir, de "responsable ante la sociedad", esperamos un nivel de compromiso que vaya más allá, por el que pase a ser proactiva en su compromiso y en sus valores, tanto interna como externamente, y de manera integrada en su manera de operar y proceder.

El término responsabilidad es bastante amplio y abarca casi la totalidad de las acciones humanas. La RSE se vincula a la existencia de una nueva realidad económica y social, surgida durante las últimas décadas, y a la generalización de las prácticas de éxito de las mejores empresas en cualquier parte del mundo. Estas prácticas se han evidenciado como experiencias exitosas en su aplicación y hoy existen numerosos estudios que muestran que las empresas alineadas con este concepto tienen resultados positivos en su gestión general.

Para afrontar la RSE es necesario atender las dimensiones interna y externa, así como los aspectos sociales, ambientales, económicos, laborales y de buen gobierno.

- En cuanto a la dimensión **externa** se extiende hasta las comunidades locales e incluye, socios comerciales y proveedores, consumidores, derechos humanos, problemas ecológicos globales... y un amplio abanico de interlocutores.

- La dimensión **interna** se refiere básicamente a aspectos relacionados con los trabajadores y con los aspectos ambientales en la gestión de recursos naturales. El Libro Verde de la Unión Europea considera los siguientes aspectos²: gestión de recursos humanos, salud y seguridad en el puesto de trabajo, adaptación al cambio, gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales. Son los actores sociales, los que deberían aplicar principios de responsabilidad social, y cabe destacar que en dicho libro se señala a pesar de que, hasta ahora, el fomento de la responsabilidad social ha correspondido 21 fundamentalmente a algunas grandes empresas o sociedades multinacionales, ésta es importante en todos los tipos de empresa y todos los sectores de la actividad (pág. 7).

La responsabilidad social de las empresas se refiere al cumplimiento de las obligaciones que ha establecido la sociedad, los cuales en la actualidad se relacionan con unos principios básicos y son a la vez una expectativa social.

La idea de un Pacto Mundial de las Naciones Unidas (United Nations Global Compact) en materia de responsabilidad social de las empresas fue lanzada por el Secretario General de la ONU, Kofi Annan, ante el Foro Económico Mundial en Davos, el 31 de Enero de 1999. La esencia del Pacto Mundial son diez principios basados en Declaraciones y Convenciones Universales³.

Estos principios incluyen aspectos sociales y ambientales en busca del desarrollo sostenible, y en ellos se enmarca el concepto de responsabilidad social de las empresas, a nivel mundial.

Tabla 1: Principios del Pacto Mundial

Los Diez Principios del Pacto Mundial
<p>Derechos humanos</p> <p>Principio 1: Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia.</p> <p>Principio 2: Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los derechos humanos.</p>
<p>Derechos laborales</p> <p>Principio 3: Las empresas deben apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.</p> <p>Principio 4: Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.</p> <p>Principio 5: Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.</p> <p>Principio 6: Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.</p>

² LA, S. U. M. E. E., EUROPEA, J. E. L. U., & BANCARIOS, E. D. A. Libro verde.

³ Ayuso, S., & Mutis, J. (2010). El Pacto Mundial de las Naciones Unidas-¿ una herramienta para asegurar la responsabilidad global de las empresas?. *Journal of Globalization, Competitiveness & Governability/Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad/Revista de Globalização, Competitividade e Governabilidade*, 4(2), 28-38.

Medio ambiente

Principio 7: Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.

Principio 8: Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.

Principio 9: Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

Lucha contra la corrupción

Principio 10: Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno.

Fuente: Mundial, P. (2014). Pacto Mundial. Obtenido de Pacto Mundial: <http://www.pactomundial.org.mx/home>.

Cuando una organización introduce la Responsabilidad Social Corporativa en su gestión, debe plantearse como primera acción a llevar a cabo la gestión del diálogo. Ello supone conocer las expectativas de los grupos de interés, analizar su viabilidad y oportunidad, con el fin de interiorizarlas en la gestión estratégica de la empresa.

En definitiva, podría decirse que la Responsabilidad Social constituye una manera más enriquecedora de entender las relaciones entre las organizaciones y la sociedad. Aun así, no podemos olvidar que el elemento clave como diferenciador y fundamento sobre el que, si hubiera que señalar un elemento clave como diferenciador y fundamento sobre el que articular las intuiciones de este paradigma de empresa emergente, probablemente sería difícil encontrar otro más apropiado que el concepto de Stakeholder o de los Grupos de Interés⁴.

El objetivo de la gestión y la razón profunda de ser de la empresa desde el punto de vista ético es la maximización a largo plazo del bienestar de todos los stakeholders, cumpliendo con la condición de permitir la consecución de un resultado económico-financiero capaz de llenar suficientemente las expectativas de los accionistas. Para ello, la dirección de la empresa debe conocer cuáles son los valores, cuáles los intereses, cuáles las expectativas de los distintos stakeholders⁵.

Identificar a los grupos de interés es un proceso que consiste en reconocer a todas aquellas personas u organizaciones impactadas directa o indirectamente por el proyecto, y documentar información relevante relativa a sus intereses, participación e impacto en el éxito del proyecto. Los stakeholders pueden encontrarse en distintos niveles dentro de la

⁴ Fernández, J. (2012). The Stakeholder or interest groups theory, a key to CSR, business success and sustainability. *AD Research ESIC*, 6(6), 130-143.

⁵ Fernández Fernández, J. L.: (2007), "¿Por qué y cómo gestionar la ética organizativo-empresarial?", en Anna Bajo Sanjuán y Nuria Villagra García (eds.): *Evolución conceptual y práctica de una gestión responsable. Memoria Académica Curso 2006-2007*, (Publicaciones de la Universidad Pontificia Comillas, Madrid)

organización que ejecuta y poseer distintos grados de autoridad e interés, o bien pueden ser externos a la organización ejecutante del proyecto.

A fin de cuentas, la RSE tiene varios grupos de interés o stakeholders hacia los cuales debe orientar las prácticas empresariales. La responsabilidad social se ha de enfocar estratégicamente como una manera de entender la existencia de la organización y no como una serie de acciones aisladas más o menos coordinadas y con periodicidades variables.

5. Responsabilidad Social del Tercer Sector y las Entidades No

Lucrativas

El llamado Tercer Sector, se aleja del ámbito público por ser de naturaleza privada, esto es lo que lo diferencia del denominado primer sector. Pero a su vez, se distingue también del sector privado (segundo sector), ya que sus principios son corporativos, con aspectos como la mutualidad, la reciprocidad y tiene propósitos sociales⁶. El tercer sector reúne todas las formas de empresa y organizaciones, que por lo general no tienen fines de lucro y se basan en una gestión democrática y en la generación de bienes y servicios de interés social.

En el sector no lucrativo destaca el trabajo voluntario de interés general que se realiza con ánimo solidario. En este sector generalmente se encuentran las organizaciones que buscan el bien común y no distribuyen los beneficios entre las personas que la controlan.

De acuerdo con el autor Monzón (2006), el concepto del sector no lucrativo, identifica un amplio grupo de organizaciones cuya característica más destacable y significativa es la de que debido a sus reglas constitutivas, no distribuyen beneficios entre las personas que las controlan⁷.

La Comisión Europea ⁸ define la Responsabilidad Social Corporativa como “«la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad»”. Para que las entidades asuman plenamente su responsabilidad social, también menciona que deben aplicar en colaboración con las partes interesadas, un proceso destinado a integrar las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas, el respeto a los derechos humanos y las preocupaciones de los consumidores en sus operaciones y su estrategia básica.

Es importante analizar las causas que originan que una empresa emprenda acciones de Responsabilidad Social Empresarial para entender las diferencias con el concepto de la Empresa Social, cuestión que se abordará a continuación.

La diferencia más destacable entre ambos conceptos se encuentra en el origen de la responsabilidad de la empresa y en el objetivo al que quiere llegar⁹. La Responsabilidad Social Empresarial (RSE), a menudo nace en las empresas por la presión ejercida por la

⁶ de Mendiguren Castresana, J. C. P., Etxarri, E. E., & Aldanondo, L. G. (2009). Papeles de Economía Solidaria Ekonomia Solidaria en Paperak. Número 1 Junio 2009. REAS Euskadi.

⁷ Monzón, J. L. (2006). Economía Social y conceptos afines: fronteras borrosas y ambigüedades conceptuales del Tercer Sector. CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa, (56), 9-24.

⁸ Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones. Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas. Comisión Europea. Bruselas, 25.10.2011

⁹ Poveda Marco, M. (2016). Análisis de la situación actual del emprendimiento social en España.

sociedad -o lo que se conoce como partes interesadas o stakeholders- que exige cambios en los efectos económicos, sociales o medioambientales que provoca su actividad empresarial. Las empresas que se embarcan en instaurar una lógica de RSE, tienen como objetivo que el impacto positivo que causen esas acciones en la sociedad, cree una mayor competitividad y sostenibilidad para las empresas. Además, se entiende que si una empresa mejora las condiciones para los trabajadores estos serán más eficientes y el trabajo será más eficaz. En consecuencia, lo que se pretende con ser más responsable socialmente es generar mayor productividad. Generalmente las empresas que son socialmente responsables se identifican por su cuidado del medio ambiente, por la importancia que dan a las condiciones laborales de sus trabajadores o por el apoyo que muestran a causas humanitarias, por ejemplo. Algunos ejemplos de acciones de RSE pueden ser las donaciones, acciones sociales, uso de energías renovables, mejora de las condiciones laborales, lucha contra la corrupción etc. En cambio, las empresas sociales – que es la entidad objeto de este trabajo- se crean con un fin social y este es el motivo de su origen.

El concepto de las Responsabilidad Social Corporativa se empezó a desarrollar desde la perspectiva de mejorar en ciertos aspectos de algunas empresas, pero hoy en día ha trascendido a diversos ámbitos incorporándose también en organizaciones públicas, privadas, mercantiles y no mercantiles, cada una basándose en sus impactos sociales, contexto y entorno. Es definitiva, anteriormente los diferentes agentes de la sociedad (sector público, sector privado y sociedad civil) actuaban en espacios diferentes y con responsabilidades diferentes, en la actualidad estos agentes actúan en constante relación, construyendo entre todos, la sociedad compartida, por ellos mismos desde la responsabilidad compartida¹⁰. Las entidades públicas y de carácter social comenzaron hace tiempo a involucrarse en temas de responsabilidad social. Concretamente en el caso de las entidades no lucrativas, comenzaron a destacar su capacidad de involucrarse en programas de empresas que implantan acciones de RSC en sus organizaciones. Es decir, dentro del enfoque de gestión de la RSC desde la perspectiva empresarial, generalmente a las entidades del tercer sector se las sitúa como grupos de interés.

Una crítica que se le hace a la RSE es que las empresas a veces lo utilizan como una estrategia de marketing social, pero después en realidad no actúan según los principios que describen, y en ese caso se convierte en un engaño para la sociedad. Es verdad que en muchas ocasiones las empresas utilizan el llamado marketing responsable, este se entiende como la utilización de herramientas para transmitir mensajes a la audiencia sobre productos y servicios¹¹. Tiene que ver con condicionar dichas prácticas sometiénolas a unas condiciones más exigentes: cumplir con la legalidad, regulaciones y códigos de conducta; ser justos, honestos y decentes; dar información clara y veraz al consumidor sobre el producto. Mediante las entrevistas personales que se han realizado con usuarios y trabajadores de la entidad objeto de este trabajo, Gehitu, se ha visto que han tenido experiencias de este tipo con alguna que otra empresa privada que ha solicitado colaboración para una acción concreta que se integraba en su plan RSC. En ocasiones la experiencia ha sido buena, y en otras no tanta.

Volviendo al tema principal, con los nuevos conceptos de responsabilidad, han llegado las reflexiones por parte de las entidades no lucrativas cuestionando cuál es su nuevo rol en

¹⁰ Vidal, P., Torres, D., Guix, B., & Rodríguez, M. P. (2005). La responsabilidad social de las organizaciones no lucrativas. Centro de Recursos del Observatorio del Tercer Sector. Recuperado de www.tercer-sector.org.

¹¹ Pulido, A. F., & Tovar, C. F. (2012). Marketing social ¿un engaño especializado para la sociedad? Ensayos: Revista de Estudiantes de Administración de Empresas, (5)

la sociedad, como agentes sociales relevantes que han sido y siguen siendo hasta ahora, capaces de incidir políticamente y generar cambios sociales importantes. Al fin y al cabo, la demanda de la responsabilidad social, tanto interna como externa, no puede afectar única y exclusivamente a las empresas de carácter mercantil y empresarial. Las entidades que pertenecen al tercer sector deben plantearse este concepto, hacer la reflexión sobre su impacto en la sociedad y mostrarle a la misma como gestionan, ejercen e intentan mejorar dicha responsabilidad.

Es importante que las entidades que conforman el Tercer Sector tengan claro cuál es su papel dentro del marco de la Responsabilidad Social, y para poder definir esta es imprescindible tener en cuenta la involucración social. Puede ocurrir en ocasiones, que esta involucración se de por supuesta simplemente por el hecho de ser una organización de carácter social que pertenezca al Tercer Sector.

Hasta hace muy poco se ha considerado que la responsabilidad social les correspondía a las empresas y no a las organizaciones del tercer sector, ya que la motivación de cada una es diferente. El hecho de que las misiones de las entidades sociales ya sean éticas, nos puede llevar a pensar que no necesitan trabajar la responsabilidad, porque ya realizan proyectos sociales y de esta forma se trabaja la responsabilidad. Sin poner en duda esta afirmación, hay que replantearse la responsabilidad de las entidades del tercer sector poniendo atención a que la manera de actuar esté de acuerdo con sus valores. Se trata de que el “modo de hacer” de la organización sea coherente con su “razón de ser”¹². Por ello, junto a la RSE (de la Empresa) podemos hablar de la RSO (de las Organizaciones).

Esto último se traduce en que la entidad sea coherente respecto a sus valores y su propuesta social. Las acciones que desarrolla deben tener ser coherentes en relación a los objetivos y misión, y esto dará legitimidad social a la entidad. Con esto podemos afirmar que el objetivo principal de las entidades sociales en materia RSC es conseguir coordinar y que tenga coherencia la razón de ser de la organización con el modo de llevar a cabo su actividad. Por ello, es importante que todas las personas de la organización sean conocedoras de los valores y la misión, la compartan y se impregnen de los mismos. Si esto no es así, no podrán realizar sus acciones y en coherencia de la misión de la organización¹³.

5.1. Responsabilidad Social de las Organizaciones (RSO)

Es unánime la diferencia entre la responsabilidad social de la empresa (RSE), también denominada responsabilidad social corporativa (RSC) y la responsabilidad social (RS)¹⁴. Según los autores García y Llorente (2009) estas se definen así:

¹² Vidal, P., Torres, D., Guix, B., & Rodríguez, M. P. (2005). La responsabilidad social de las organizaciones no lucrativas. Centro de Recursos del Observatorio del Tercer Sector. Recuperado de www.tercer-sector.org.

¹³ Pradini, Javier, Sánchez, Eduardo, La responsabilidad social en el Tercer Sector. Salud y drogas, vol.7, núm. 1,2007.

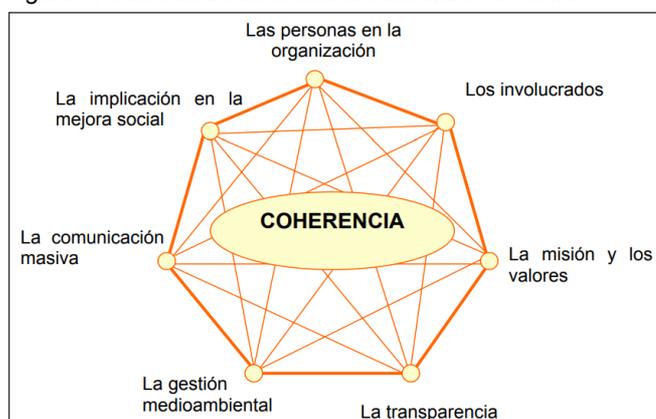
¹⁴ García, R. F., & Llorente, C. (2009). Responsabilidad social corporativa. *Una estrategia para conseguir imagen y reputación*. *Icono*, 14(13), 95-124.

- La responsabilidad social se entiende como el compromiso que tienen todos los ciudadanos, las instituciones, públicas y privadas, y las organizaciones sociales, en general, para contribuir al aumento del bienestar de la sociedad local y global.
- La responsabilidad social de la empresa o empresarial (RSE) ha de ser entendida como una filosofía y una actitud que adopta la empresa hacia los negocios y que se refleja en la incorporación voluntaria en su gestión de las preocupaciones y expectativas de sus distintos grupos de interés (stakeholders), con una visión a largo plazo. Una empresa socialmente responsable busca el punto óptimo en cada momento entre la rentabilidad económica, la mejora del bienestar social de la comunidad y la preservación del medio ambiente
- La Responsabilidad Social Corporativa (RSC), amplía el ámbito de la responsabilidad social de la empresa para incorporar a las agencias gubernamentales y a otras organizaciones, que tengan un claro interés en mostrar cómo realizan su trabajo.

Puede que las entidades sin ánimo de lucro en ocasiones todavía no se les haya observado de la misma manera que ha hecho hasta ahora con el sector privado de las empresas. Es decir, todavía las organizaciones que pertenecen al ámbito social no han hecho el ejercicio de reflexión y autoconocimiento que se les ha exigido que hagan a las empresas. No podemos basarnos en los modelos que se utilizan en el resto de sectores privados para poder comenzar con nuestra reflexión en temas de responsabilidad, las entidades no lucrativas son demasiado diferentes a las empresas como para utilizar los mismos métodos. Aun así, pueden utilizarse siempre y cuando se haga una pequeña adaptación para su uso. En este trabajo se propone una pequeña adaptación a la hora de elegir los ítems para cada grupo de interés. Pero es importante ser consciente de que, las realidades y problemáticas que le pueden atravesar a una entidad sin ánimo de lucro son muy diversas a las que existen en el mundo empresarial; diferentes actividades, orígenes, formas jurídicas y legales, áreas de actuación. Es importante tener claro cuáles son las características que diferencian ambos sectores, para poder llegar a elaborar un modelo de Responsabilidad Social de las Organizaciones, deberemos poner el foco en realizar los proyectos de una manera responsable, es decir, en el modo de hacer.

A continuación, se presenta una imagen que proponen Vidal, P., Torres, D., Guix, B., y Rodríguez, M. P. en el estudio sobre *La responsabilidad social de las organizaciones no lucrativas*:

Figura 1: *Coherencia en entidades sin ánimo de lucro*



Fuente: Vidal, P., Torres, D., Guix, B., & Rodríguez, M. P. (2005). *La responsabilidad social de las organizaciones no lucrativas*. Centro de Recursos del Observatorio del Tercer Sector

Las áreas de interés en las que se centra el análisis de dicho estudio son los siguientes:

- Las personas en la organización: se agrupan aquí los problemas que afecten a los diferentes grupos de personas, tanto voluntarios, como personal remunerado y miembros del órgano directivo.
- Involucrados: corresponde a las áreas que afecten a otras personas o entidades vinculadas por cualquier motivo a la actividad de la organización. Incluyen a beneficiarios y usuarios, miembros, financiadores, etc.
- La misión y los valores: analizamos la razón de ser y la propuesta de valores de la organización nos ayudará a darle mayor solidez, a la vez que será referente para el resto de áreas.
- Transparencia: vemos el contenido de la información, la disponibilidad de la información y la adecuación a los involucrados son los puntos propuestos para la reflexión.
- Gestión medioambiental: proponemos que, como entidades de servicios, desarrollamos buena parte de nuestra actividad en la oficina. Cambios aparentemente pequeños pueden tener un gran impacto en el medio ambiente. Incorporar el punto de vista medioambiental a las actividades es también una buena oportunidad de mejora.
- Comunicación masiva: saber cuál es el gasto en comunicación y en captación de recursos y su impacto en las actividades, son los puntos más importantes.
- Implicación en la mejora social: si queremos llevar a cabo cambios sociales y medioambientales de manera aislada en esta época en la que todos estamos relacionados es realmente difícil. Conocer y apoyar otras campañas es una manera de trabajar en red por un cambio social efectivo.

El hecho de que una entidad sea incoherente con su forma de funcionar, por ejemplo, una entidad que trabaja en el ámbito de derechos humanos y realiza acciones como estudios de la situación laboral de colectivos vulnerados, y después a la hora de contratar personal laboral para su propia entidad no tiene en cuenta las conclusiones llevadas a cabo en su propio estudio (como acciones para plantear en empresas, y ofrecer trabajo a dicho colectivo), sería una organización incoherente. Puede que este ejemplo en concreto pueda ser disimulado por la entidad ya que los grupos de interés externo o la sociedad no se darían cuenta. Pero también podría darse esta incoherencia de una forma más llamativa y este tipo de acciones incoherentes harían perder legitimidad a la entidad. Para una organización no gubernamental, o simplemente una entidad social es muy importante mantener la legitimidad, es necesaria para ejercer el rol social de atención y protección al ciudadano, de defensa de derechos, reclamación de deberes, etc. Si la entidad pierde credibilidad en la sociedad, dejará de tener legitimidad para tomar dicho rol.

Para lograr que la entidad consiga llegar a esta coherencia, se deben analizar y mejorar cada una de las dimensiones y ámbitos de la responsabilidad social de la organización. Entre las responsabilidades diversas que puede tener una organización ante la sociedad, destacamos dos: generar impactos positivos y sostenibles que sean coherentes y den respuesta a la misión y la razón de existir de la organización; e implantar criterios de

actuación, una base ética, que se alinee con la forma de trabajar y funcionar en todos los ámbitos. Este último objetivo puede ser el más complicado, ya que a veces puede no estar conforme con el objetivo principal de la organización. Junto a estos principios que, encontraríamos otras grandes áreas de gestión de la RSO¹⁵:

- Buen gobierno: una organización que no esté dotada de un buen gobierno no está garantizando la sostenibilidad de su proyecto ni la efectividad que genera un impacto, desde unos valores, con coherencia, y con una capacidad de adaptarse al futuro.
- Legitimidad: se trata de hacer el trabajo bien hecho (calidad, rigor), con la máxima efectividad (eficacia, eficiencia, trabajo en red), y con el reconocimiento de las partes interesadas (diálogo y transparencia para con los grupos de interés).
- Dimensión económica: se trata de garantizar la sostenibilidad económica de la organización a la vez que generar un impacto positivo en los grupos de interés.
- Personas: se trata de hacer uso de las personas (laborales, voluntariado) al servicio de la misión, facilitando que para ellas la organización sea un instrumento de realización personal y profesional.

6. Responsabilidad Social Interna y gestión de Recursos

Humanos

Muchas entidades hoy en día cuentan con planes estratégicos, pero si estos no se ven reflejados en el día a día se evidencia una falta de coherencia que no es beneficiosa para nadie. Dicha falta de coherencia conlleva una pérdida de credibilidad de puertas hacia afuera, pero también puede ocurrir de forma interna de manera que los trabajadores y colaboradores dejen de creer y seguir a los líderes de la entidad. Si estos evidencian acciones contradictorias a las acciones propuestas, esta falta de coherencia será la que causará la falta de credibilidad. Las entidades deben ser cuidadosas con sus acciones, esta falta de confianza también implica una falta de competitividad¹⁶. En esta perspectiva interna, son los trabajadores quienes mediante sus líderes en las directivas harán realidad la estrategia planteada y mediante ella se evidenciará en la cotidianidad de la entidad, para ello será necesaria una visión organizacional compartida.

Los autores Kaplan y Norton (2000), que plantean la herramienta “Cuadro de Mando Integral” como más que un sistema de medición táctico u operativo, afirman que, para construir una organización enfocada en la estrategia, se requieren cinco principios fundamentales:

- Traducir la estrategia en términos operativos
- Alinear la organización con la estrategia
- Hacer que la estrategia sea tarea de todos, todos los días
- Hacer de la estrategia un proceso continuo

¹⁵ Canyelles i Pastó, Josep Maria, La responsabilidad social de las organizaciones no lucrativas. Revista de contabilidad y dirección. Vol 14, año 2012.

¹⁶ Serna, H (2009). Gerencia Estratégica. Teoría-Metodología- Alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Índices de gestión.

- Movilizar el cambio a través de un liderazgo efectivo y fuerte

Las empresas innovadoras están utilizando el Cuadro de Mando como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo”, lo cual justifica la ubicación del Cuadro de Mando Integral como un modelo de planificación estratégica¹⁷.

El Libro Verde de la Comisión Europea señala que, dentro de la empresa, las prácticas responsables en lo social afectan en primer lugar a los trabajadores y se refieren a cuestiones como la inversión en recursos humanos, la salud y la seguridad, y la gestión del cambio¹⁸. Podemos observar cómo destaca la importancia de los trabajadores como grupo de interés principal, y las acciones dirigidas hacia este grupo se denomina RSE Interna, y esta está directamente relacionada con la gestión y estrategia de Recursos Humanos, la cual debe estar en coherencia y alineada con la estrategia general de la entidad. Sin los RH es imposible que una organización logre sus objetivos, por tanto, la gerencia de RH es un factor clave en la toma de decisiones y en la relación que se tenga con los empleados de una organización.

Durante mucho tiempo, la tarea de la gestión de recursos humanos ha sido determinar las necesidades humanas de la organización: contratación de nuevo personal, planificación del trabajo, capacitación, evaluación del desempleo y gestión de compensaciones. Pero hoy en día, el papel de la gestión de recursos humanos va más allá, de crear una organización en gestión de personal, requisitos y parámetros¹⁹. Esto ciertamente significa que es muy importante romper los paradigmas tradicionales e introducir prácticas innovadoras en la gestión empresarial.

Al fin y al cabo, las nuevas características culturales están obligando a las empresas replantearse su manera de funcionar y de relacionarse internamente, de manera que han pasado a comprender que los trabajadores son parte del capital humano, afrontando que es imprescindible la atracción, retención y medición de las competencias de dicho capital. Para asegurar su éxito y ser competitivas en el mercado, es necesario que las entidades apliquen prácticas de gestión de recursos humanos y talento humano.

Existen infinidad de modelos de gestión del recurso humano. En la Guía de responsabilidad social empresarial interna y recursos humanos elaborado por el autor Carneiro para la Junta de Andalucía en 2008, las prácticas de gestión de recursos humanos podrían agruparse en tres grandes grupos²⁰. Cabe mencionar, que el autor propone un uso de términos basado en un sistema completo de gestión por procesos. Aun así, a continuación, se mencionan y describen los mencionados grupos como prácticas a desarrollar en la gestión de recursos humanos en el ámbito de responsabilidad social.

El objetivo de las agrupaciones por procesos es, situar a la RSE Interna en el lugar que consideramos deberá ocupar en el conjunto de procesos que permitirán articular y dar forma a la función.

Macroproceso técnico:

No presenta variaciones en diferentes tipos de organizaciones, dado que es general y no se ve influido por el tipo de negocio, comprendiendo dos procesos básicos, que son, la orientación general y la gestión y tratamiento de la información. En concreto, los procedimientos para ambos procesos serían:

¹⁷ Kaplan, R. S., & Norton David, P. (2000). La organización enfocada en la estrategia.

¹⁸ Verde, L. (2001). Comisión de las Comunidades Europeas. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Bruselas.

¹⁹ Camejo, A. J., & Cejas, M. (2009). Responsabilidad social: factor clave de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones del siglo XXI. *Nómadas. Critical Journal of Social and Juridical Sciences*, 21(1).

²⁰ Carneiro, M. (2008) Guía de responsabilidad social empresarial interna y recursos humanos. Junta de Andalucía. Consejo Andaluz de Relaciones Laborales. Andalucía, España.

✓ Orientación general: abarca el establecimiento de la política de recursos humanos, la gestión del cambio organizativo y la gestión de la cultura de empresa

✓ Gestión y tratamiento de la información: incluye todos los aspectos relacionados con la comunicación interna, el modelo de gestión personal y temas de la formación y aprendizaje del personal.

Macroproceso Humano:

Afecta las relaciones que se deben construir con todas las personas y requiere más que las herramientas técnicas que los gerentes y sus equipos necesitan para hacer su trabajo.

✓ Incorporación e Integración: comprende la captación y selección de profesionales, acogida de los incorporados, y seguimiento de los nuevos insertados y del resto de profesionales de la organización

✓ Desarrollo profesional: incluye el desarrollo profesional del capital humano, balance profesional, y la gestión del talento organizativo

✓ Compensación: abarca la valoración profesional el desempeño laboral, la política salarial y la gestión de la desvinculación organizativa.

Macroproceso de Innovación:

Este último corresponde, a un único proceso y que tiene dos procedimientos. Supone la realimentación y actualización constante para la propia función el hecho de estar al tanto de lo nuevo que aparece en el mercado de las soluciones para la gestión de personas. Los procedimientos concretos se establecerían en torno a:

✓ Nuevas tecnologías y uso de herramientas más novedosas tales como el e-learning

✓ Nuevas orientaciones sobre la función: donde se incluyen las prácticas innovadoras sobre la función. Implica la capacidad de identificar las acciones que se deben poner en práctica en respuesta a tendencias cambiantes a nivel mundial o local.

Por tanto, la responsabilidad social corporativa interna es un nuevo rumbo que concierne a la gestión de personas en las organizaciones y empresas y que impregna casi todos los procesos y procedimientos de la propia gestión.

Al fin y al cabo, podemos concluir que la RSE Interna es una nueva visión de la función de gestión del personal que impregna al conjunto de la misma y que incorpora la sensibilización sobre las cuestiones sociales que encauza la propia Responsabilidad Social Empresarial como filosofía de orientación empresarial. Por un lado, la gestión de los recursos humanos se mantiene en su papel clave tradicional alineado a las metas organizacionales como debe ser, realizando para ello procesos orientados con sus propios objetivos, pero a su vez por otro lado se vuelve transversal a los procesos relacionados con la responsabilidad que se han mencionado anteriormente.

6.1. Elementos que Componen la Responsabilidad Social Interna

Tomando como base las indicaciones del Libro Verde y la Guía de Carneiro, la RSE interna se compone de cuatro elementos fundamentales. Ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo «más» en el **capital humano, el entorno y las relaciones** con los interlocutores.

6.1.1. *Responsabilidades de la organización*

Supone que la Responsabilidad social debe estar integrada en todos los aspectos de la entidad y todas sus operaciones, no solo a una línea de un área en concreto, sino que tiene que estar de forma transversal en todas las acciones que la entidad desempeñe. Por consecuencia, todas las estrategias que se desarrollen deben tener en cuenta las prácticas socialmente responsables, así como el proceso de gestión de RSE.

En la guía del autor mencionado Carneiro (2008), se proponen tres líneas de acción:

- ✓ Gestión del cambio organizativo
- ✓ Derecho al buen gobierno corporativo
- ✓ Relaciones laborales basadas en el diálogo social

6.1.2. *Responsabilidad sobre las personas*

Abarcan tres dimensiones; La detección, selección y desarrollo del talento y políticas de igualdad y de no discriminación.

- ✓ La detección, selección y desarrollo del talento: con el objetivo de que se produzca una continuidad y se evite o minimice la rotación reteniendo los trabajadores con mejores talentos y procurando motivar a todos los trabajadores para incrementar su productividad. Para ello son necesarias las políticas inclusivas de selección y contratación, pero lo que es imprescindible es mantener un alto nivel de satisfacción laboral.
- ✓ Las políticas de igualdad y de no discriminación: evitando la desigualdad en los procesos de selección, compensación, promoción, planes de carrera o algún otro tipo de incentivo debidos a cuestiones de raza, género, ideología política, discapacidad, credo, entre otros.

6.1.3. *Responsabilidad sobre las relaciones*

En todas las organizaciones hay interacciones humanas en las que hay que fijarse, este ámbito de las relaciones conlleva uno de los elementos más intangibles con los que trabaja la RSE Interna y se conecta en ese sentido con el último de los componentes que consideraremos como parte constitutiva y aplicable en la empresa que es el Ambiente.

Comprende dos dimensiones:

- ✓ La eliminación de los riesgos psicosociales: significa la reducción de factores como el estrés laboral, la sobrecarga mental, el síndrome de burnout y cualquier tipo de acoso o mobbing. Para ello las organizaciones deben aplicar políticas apoyándose en las herramientas legales o pidiendo ayuda a entidades externas que hagan acompañamientos en este tipo de procesos.
- ✓ Participación y compromiso de los empleados: orientada actualmente más allá de la retribución, nos da la medida de la importancia que tiene en estos momentos la

creación de vínculos de los empleados con la empresa cultivando los aspectos sociales de la misma.

6.1.4. *Responsabilidad sobre el ambiente*

Este planteamiento se nutre de tres fuentes; la concepción actual sobre la ecología organizativa, la conciliación de la vida laboral con la personal y familiar y, por último, la aplicación de las medidas medioambientales al objeto de mejorar el clima interna organizativo y, de esta manera, influir en el cuidado externo del medio ambiente y el entorno.

El concepto de clima organizativo o el laboral en la cultura de la empresa, se entiende como un conjunto de actitudes y conductas que caracterizan la vida en el interior de la entidad o empresa, creándose con ello un ambiente propio positivo para la entidad. Se origina y desarrolla en las interacciones entre los individuos mismos y con el entorno en el que se encuentre la organización.

6.2. **Herramientas de medición y gestión de la Responsabilidad Social**

La política de un sistema de gestión de Responsabilidad Social es un elemento clave, ya que es una cierta manera de actuar que la alta dirección debe decidir y describir las intenciones relacionada a su desempeño sobre las cuestiones a las que se refiere su sistema de gestión. Es importante cerciorarse de que la política que se adopta para dicha gestión es adecuada y sirve para cumplir con los objetivos de la empresa. Esta debe ser un marco referente y debe cumplir con los requisitos de mejora continua. Aun así, la política no lo es todo, es necesario que una entidad se dote de herramientas de medición y gestión de la RSC para llevar a cabo su estrategia. A continuación, se mencionan algunas de ellas.

6.2.1. *IQNet SR Sistemas de gestión de responsabilidad social: requisitos ISO 26000*

Este estándar establece los requisitos de un sistema de gestión de la responsabilidad social para organizaciones comprometidas con los principios y las recomendaciones sobre desarrollo sostenible y responsabilidad social existentes y, en particular, los contenidos en la norma internacional ISO 26000.

Este estándar especifica los requisitos de un sistema de gestión para:

- ✓ integrar la sostenibilidad y la responsabilidad social en toda la organización;
- ✓ contribuir al desarrollo sostenible, considerando las necesidades y expectativas de los grupos de interés, y
- ✓ demostrar la capacidad de la organización para cumplir los requisitos, mediante un comportamiento ético y transparente. Este estándar es de aplicación a toda organización que desee:

- ✓ Establecer, implantar, mantener y mejorar un sistema de gestión de la sostenibilidad y la responsabilidad social.
- ✓ Asegurar el cumplimiento con la política de responsabilidad social, el código de conducta, los objetivos y los requisitos establecidos relacionados con los grupos de interés.

El estándar IQNet SR10 establece un sistema de gestión de la responsabilidad social basado en la metodología de mejora continua conocida como planificar-hacer-verificar-actuar (PDCA).

Los requisitos para el sistema de la gestión de la responsabilidad social contenidos en este estándar componen una herramienta para el avance en la gestión de la sostenibilidad y de la responsabilidad social, compatible con otros sistemas de gestión internacional basados en las normas ISO. Por ejemplo, ISO 9001 e ISO 14001.

El estándar IQNet SR10 es perfectamente compatible e integrable con:

- ✓ Otros sistemas de gestión basados en normas ISO, como, por ejemplo, ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001.
- ✓ Las guías internacionales utilizadas para la elaboración de memorias de sostenibilidad y responsabilidad social, como, por ejemplo, GRI.

6.2.2. *ISSO 90001 y ciclo PDCA*

La ISO 9001 es una norma internacional que se aplica a los sistemas de gestión de calidad (SGC) y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios. El ciclo PHVA en ISO 9001, es una de las metodologías más utilizadas en la gestión de la calidad; y es empleada, entre otras cuestiones, para planificar la ejecución de las actividades, estandarizar y controlar procesos y centrarse siempre en la satisfacción del cliente.

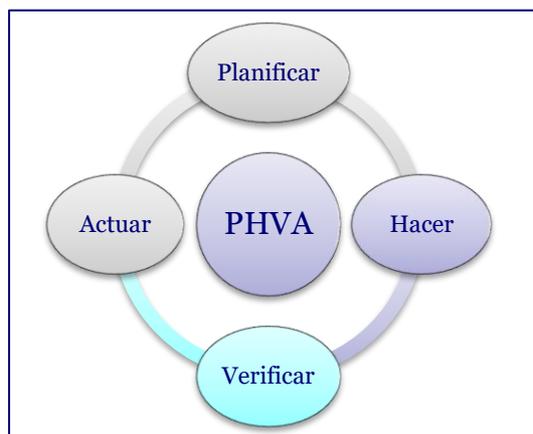
EL ciclo PHVA (Planear-Hacer- Verificar-Actuar) es un concepto que puede aplicarse al mantenimiento y mejora continua de la capacidad del proceso, en todos los niveles de la organización. De igual forma, puede ser aplicado a cada proceso individual como a la red de procesos como un todo²¹.

De acuerdo con lo anterior, puede apreciarse que el ciclo PHVA es un elemento fundamental a la hora de realizar la medición organizacional. Es una metodología para la mejora y la calidad continua para las empresas u organizaciones, generalmente se le denomina el ciclo de mejora continua PDCA, pero también se conoce como ciclo Deming o ciclo Shewart.

²¹ Martínez, J. A. G. (2016). *Guía para la aplicación de ISO 9001 2015*. Alpha Editorial.

Centrándonos en las siglas PDCA, estas en inglés (Plan-Do-Check-Act), hacen referencia a cuatro etapas: planificar, hacer, verificar y actuar. Su implementación permite a las empresas a mejorar su competitividad de una forma integral, centrándose en sus productos y servicios, mejorando continuamente la calidad, reduciendo costos y precios, optimizando la productividad, incrementando a participación y al fin y al cabo aumentando la rentabilidad del negocio.

Figura 2: PDCA: Ciclo de mejora continua



Fuente: Martínez, J. A. G. (2016). *Guía para la aplicación de ISO 9001 2015*. Alpha Editorial.

Planificar: Pensar en los objetivos y lo que necesitamos para conseguirlos, recopilando datos, haciendo una previsión de los resultados, y organizando las actividades para alcanzarlos.

Hacer: Se refiere a la implementación de los procesos previstos. Cada integrante del sistema actuará con sus funciones y responsabilidades, según los procedimientos y protocolos establecidos para ello, cumpliendo con la legislación vigente y con otros posibles acuerdos suscritos por la organización. Deberá de existir un control operacional para el correcto funcionamiento de los diferentes procesos y sus interacciones. Un plan de acción o un panel de mando integral serian ejemplos de esta etapa del ciclo.

Verificar: es la revisión que se hace del ciclo cada x tiempo para revisar el cumplimiento de los indicadores, analizarlos, y compararlos con los datos objetivos. Las principales herramientas suelen ser las inspecciones o auditorías internas.

Actuar: se refiere a la acción de poner las acciones correctoras en base a los resultados negativos de la verificación, o en su ausencia, acciones preventivas o de modificación de escala más general.

6.2.3. Indicadores ETHOS

Los Indicadores ETHOS fueron elaborados por el Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social de Brasil, y su objetivo es ser un instrumento de automonitoreo, permitiendo con ellos tanto hacer una línea de base como una evaluación del impacto en desarrollo socioambiental.

Las empresas deben cumplir con todos los requisitos mínimos que establece la ley en em cada país, pero estos indicadores van más allá del cumplimiento no obligatorio. Son una

herramienta que ayuda a las entidades en el sentido de permitir que incorporen en su Gestión los conceptos y compromisos con el desarrollo sostenible.

Instituto Ethos para ofrecer a las empresas una herramienta que las auxilie en el proceso de profundización de su comprometimiento con la responsabilidad social y el desarrollo sostenible. Estructurados en forma de cuestionario, los Indicadores Ethos son un excelente instrumento de concienciación, aprendizaje y monitoreo de la responsabilidad social empresarial²².

El Cuestionario De Los Indicadores Ethos Está Organizado en siete Temas: Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo; Público Interno; Medio Ambiente; Proveedores; Consumidores y Clientes; Comunidad; Gobierno y Sociedad.

7. Gehitu

Gehitu es una asociación LGTBI que, creada en el año 1997, tiene por objeto la creación y el fortalecimiento de las condiciones que permitan la plena realización personal las personas que componen el colectivo LGTBIQ+ y su integración y participación social en términos de igualdad con las personas del resto de la sociedad.

Gehitu es la asociación de Gais, Lesbianas, Trans, Bisexuales e Intersexuales del País Vasco. La componen centenares de personas a quienes les une el objetivo de conseguir el reconocimiento pleno de los derechos fundamentales a la dignidad, a la igualdad y al libre desarrollo de nuestra sexo-afectividad para las personas gais, lesbianas, bisexuales, transexuales e intersexuales, así como el fin de toda discriminación legal y social por razón de la orientación sexual o de la identidad transexual. Es una asociación sin ánimo de lucro, independiente, plural y democrática, inscrita legalmente, y colabora con las instituciones públicas y con otras ONGs en la gestión de programas y actividades que tengan como fin los objetivos planteados. La asociación se financia mediante las cuotas de las personas socias y las subvenciones públicas que recibe.

GEHITU realiza, así mismo, actividades y promueve iniciativas en aquellos espacios que son determinantes para la defensa de nuestros derechos, particularmente en los medios de comunicación, ante las instituciones políticas y en el ámbito de la educación.

Es miembro de la Federación Estatal de Lesbianas, Gais, Transexuales y Bisexuales junto con las asociaciones más importantes del Estado español. Asimismo, es miembro también de la ILGA (International Lesbian and Gay Association), CESIDA (coordinadora Estatal del VIH-SIDA, la entidad más representativa del movimiento ciudadano de VIH y sida del Estado Español, con presencia en todas las comunidades Autónomas), de la EGK (Euskadiko Gazte Kontseilua/Consejo Vasco de la Juventud) y ADI (Federación Deportiva Ibérica).

7.1. Misión y visión

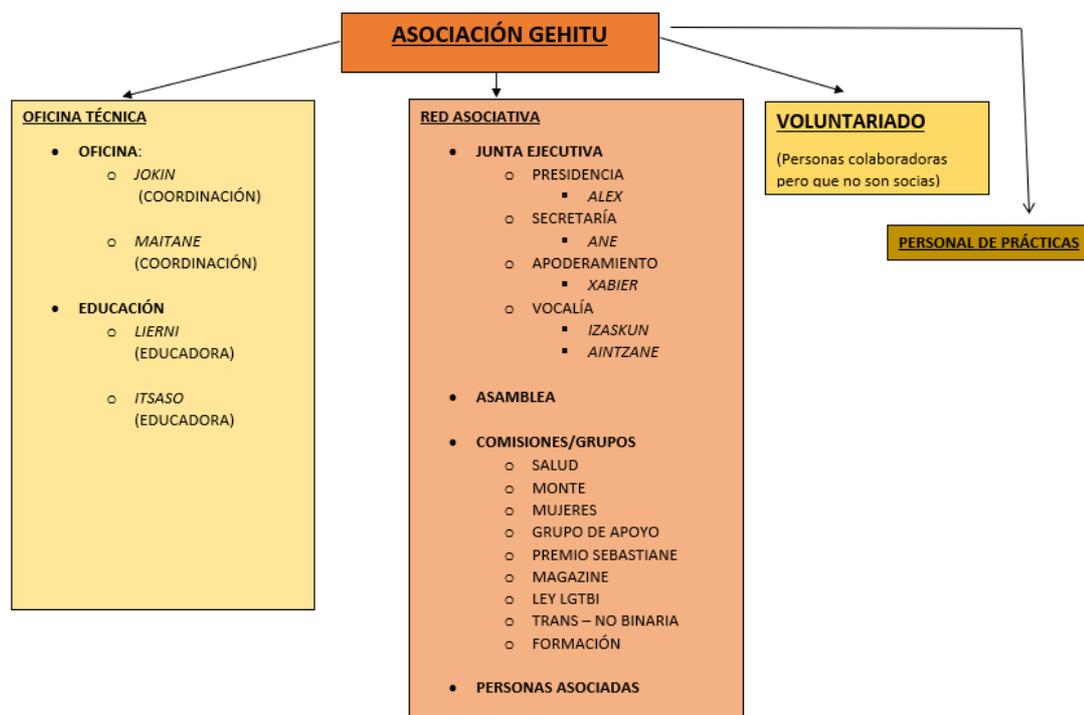
²² Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial Nota Explicativa. (n.d.). <https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2012/12/Indicadores-Ethos-Vers%C3%A3o-espanhol.pdf>

La misión de Gehitu es defender y promover los Derechos Humanos y la igualdad de las personas lesbianas, gais, trans, bisexuales, intersexuales y de otras diversidades sexuales y de género, (LGTBI+) así como de sus familias en todos los ámbitos de la vida (social, sanitario, laboral, educativo, cultural, etc.) prestando especial atención a las personas integrantes de los colectivos más vulnerables como las mujeres, las personas trans, la juventud, personas con VIH, las que ejercen trabajo sexual o las personas migrantes y/o racializadas, entre otros. Además, trabaja para fortalecer y unificar el movimiento asociativo LGTBI+ del País Vasco desde un enfoque de trabajo en red y una perspectiva laica, transversal, progresista, transfeminista, apartidista.

En cuanto a la visión de Gehitu, es la de un mundo en el que todas las personas tengan los mismos derechos independientemente de su orientación sexual y su identidad y/o expresión de género, características sexuales, su corporalidad, si tienen VIH, su lugar de origen, cultura, religión, su edad, su pertenencia a una familia LGTBI+, su gestión del placer, su ocupación laboral, situación socioeconómica o cualquier otra intersección que les atravesase en sus niveles internacional, estatal, autonómico, provincial, insular, comarcal o municipal; un mundo en el que las personas LGTBI+, aliadas y sus familias tengan garantizada su dignidad y su derecho al pleno desarrollo personal.

Gehitu cuenta con 4 personas trabajadoras en la oficina técnica: dos en coordinación y otras dos en educación. Y con 47 personas que forman parte del voluntariado activo, y 249 personas socias.

Figura 3: Organigrama Gehitu



Fuente: Oficina de Gehitu (coordinación)

Cuenta con diferentes proyectos con ONG del País Vasco y con instituciones. La asociación jerárquicamente se constituye mediante comisiones, estas son grupos de trabajo con lo que se coordina todo el personal voluntariado, junta ejecutiva y personas trabajadoras para llevar a cabo las acciones de la entidad.

7.2. Comisiones de Gehitu

La entidad organiza su voluntariado por comisiones o grupos de trabajo.

7.2.1. *Comisión de personas Trans, No Binarias e Intersexuales*

Es un grupo de personas diversas, que se reúnen en Gehitu para compartir experiencias, información y vivencias entre nosotres para servir de apoyo y ayuda de las personas trans que participan y se acercan al grupo.

Se encargan de organizar actividades relacionadas con sus realidades; formaciones sobre identidades trans y denunciar la discriminación actuando contra la transfobia y la intolerancia. El principal servicio que se ofrece se basa en el conocimiento tanto de las realidades trans, no binarias e intersexuales dotando de información y de herramientas a los diferentes agentes sociales que lo demanden, para el abordaje de la disidencia sexual y del género.

Trabajan en la deconstrucción del género y el cispassing legitimado sobre las personas trans, así como el impacto que la transfobia y/o LGTBIAQ+fobia presenta en sus diferentes contextos. Fomentar la visibilización y la creación de referentes positivos, analizando el modelo sexo-género existente y cómo influye éste, en nuestras prácticas e intervenciones cotidianas.

También se ofrece una atención psicosocial que se basa en los siguientes puntos:

- Acompañamiento en el proceso de transición (Qué pasos seguir, hormonas, clínicas de cirugía estética...), así como a cualquier persona que se esté cuestionando o reflexionando sobre su identidad de género y/o binarismo.
- Apoyo psicosocial y familiar
- Resolver dudas, prestar información y acompañamiento a familiares de personas trans y/o no binarios, así como qué itinerarios seguir o qué recursos pueden ser útiles.
- Atención tanto presencial como telemática.

7.2.2. *Comisión de Derechos*

Asistencia y acompañamiento a personas LGTBI en situación añadida de exclusión. La comisión cuenta con un protocolo de actuación que lleva a cabo en cada caso, además de eso se hace un acompañamiento mediante el programa de Eraberean del Gobierno Vasco.

7.2.3. *Comisión de Magazine*

Gehitu Magazine es una publicación cuatrimestral que tiene como objetivo servir para suscitar la reflexión, ampliar el intercambio de pareceres y contribuir a poner en evidencia las vivencias positivas y las situaciones de injusticia que la diversidad afectiva y sexual conlleva. Una aportación desde el trabajo voluntario en pro de la defensa de los derechos humanos de gais, lesbianas, bisexuales, transexuales, transgénero e intersexuales, con el objetivo de conseguir el reconocimiento pleno de los derechos fundamentales a la dignidad, la igualdad y al libre desarrollo para todas las personas, en cualquier parte del mundo, así como el fin de toda discriminación legal y social.

Una revista elaborada por personas voluntarias, enriquecida por contribuciones altruistas que se solicitan a personas dispares, en función del tema que se haya elegido como elemento central de cada número. Personas que destacan por ser referentes, bien por sus actividades profesionales, sus aportaciones sociales, sus obras artísticas, sus trabajos de investigación o artículos de opinión; bien porque hayan destacado en la denuncia de situaciones o actos de violencia física, legal o psicológica contra el colectivo LGTBI, o porque promueven iniciativas favorables a la equiparación de los derechos fundamentales mencionados.

7.2.4. *Comisión de Formación*

Es un grupo de personas que de forma altruista se dedican a realizar formaciones en materia de diversidad sexo afectiva y en general temas de interés relacionados con el objetivo y misión principal de la entidad.

7.2.5. *Comisión de Salud Sexual*

Dentro de los planes estratégicos de Gehitu en relación con su intervención en salud esta es una política transversal, dentro del conjunto de actuaciones que se llevan a cabo desde la Asociación y sus áreas organizadas incorporando acciones concretas en cualquiera de las dos líneas maestras siguientes:

- la prevención frente al VIH en particular y otras ITS en general.
- la lucha contra la estigmatización y por los derechos de las personas que viven con VIH/Sida.

Específicamente, se mantiene un doble objetivo:

La realización de la prueba de detección de anticuerpos de VIH, Sífilis y Hepatitis C en la sede y el reparto sistemático de material preventivo.

Promover los derechos sexuales y facilitar el empoderamiento en el cuidado de la salud sexual para la comunidad LGTBIQA+

Para ello, mediante diferentes proyectos que tiene la entidad, esta comisión trabaja desarrollando estrategias para fomentar y crear recursos para reducir el impacto del VIH/Sida y otras ITS (Infecciones de transmisión Sexual) dentro de un marco de promoción de los derechos.

También, se orientan los servicios en el ciudadano de la salud sexual, a través del consejo asistido, de la prevención positiva y de la reducción de daños y riesgos.

7.3. Red de actuación y proyectos de Gehitu

La entidad presta diversos proyectos y servicios en el que podemos destacar el servicio Berdindu Eskolak, el cual se centra en llevar a los institutos de primaria y secundaria talleres y formaciones sobre la diversidad sexo afectiva, tanto a padres/madres, profesorado y alumnado. Otro de los principales servicios que presta la asociación se llama Eraberean, que se centra en la atención, asesoramiento y atención a casos de delitos de odio por LGTBIfobia. Este servicio se presta mediante los trabajadores de la entidad, voluntariado organizado.

Por último, uno de los proyectos más destacables que tiene Gehitu es en conjunto con la ONG Mugen Gaietik, cuyo objetivo es fortalecer democráticamente la sociedad vasca a través del cumplimiento de los derechos de todas las personas, y crear puentes entre países de Latinoamérica para luchar de manera conjunta mediante diferentes acciones en la lucha de los derechos del colectivo LGTB+.

7.3.1. *Proyectos en educación y Servicio Berdindu*

Dicho programa se concreta en la realización de talleres en las aulas dirigidos a alumnado de primaria y secundario, y está basado en la experiencia acumulada por Gehitu en la materia a lo largo de los años. El programa Pedagogía en la diversidad ha sido llevado a cabo por Gehitu en centros escolares de educación primaria de Gipuzkoa y ha contado con el apoyo de la Dirección de Política Familiar y Diversidad (Departamento de Empleo y Políticas Sociales) del Gobierno Vasco. Durante los últimos años, Gehitu viene compartiendo diferentes espacios de trabajo en el diseño e implementación de las políticas del Gobierno Vasco en materia de Diversidad Sexual, siendo la consolidación y desarrollo del Servicio Berdindu, una prueba palpable de ello. En esta línea, el programa Pedagogía en la diversidad pretende desarrollar políticas institucionales en el ámbito de la educación afectivo-sexual a través de una labor docente en la materia.

Además, cuenta con convenios con ayuntamientos de Guipúzcoa para poder asistir en todos los centros escolares que el ayuntamiento de cada pueblo considere. Los objetivos en los proyectos de educación de la entidad con ayuntamientos son los siguientes:

- Contribuir a la consideración de la diversidad afectivo-sexual y familiar como factor de enriquecimiento personal y social.
- Educar en materia de diversidad afectivo-sexual y familiar a través de un taller de sensibilización en ámbitos de educación.

Además de los convenios con ayuntamientos guipuzcoanos, en una línea paralela, Gehitu ha apostado por establecer convenios de colaboración con otras Asociaciones que trabajan en la defensa de los derechos humanos al objeto de multiplicar resultados aunando esfuerzos.

Así, han sido establecidos convenios con:

- Amnistía Internacional España LGTBI - Diversidad Afectivo-Sexual AIEN
- AMPGYL - Asociación de Padres y Madres de Gais, Lesbianas, Bisexuales y Transexuales
- Naizen - Asociación de Padres y Madres de Menores Transexuales
- Errespetuz - Asociación Vasca para la Defensa y la Integración de las Personas Transexuales
- UPV/EHUko LGTB Liga - Liga LGTB de la UPV/EHU
- Les Bascos - Asociación LKGTBI de la zona vasco-francesa
- Mugen Gaietiek – Organismo de cooperación al desarrollo
- Fundación Real Sociedad
- Ortzadar LGBT elkarteak
- Loratuz Lotu – asociación de personas transexuales adultas de Guizpucoa

7.3.2. *Proyecto Eraberean*

La asociación Gehitu forma parte de Eraberean, Red para la Igualdad de Trato y no Discriminación, en calidad de “antena”, atendiendo las demandas formuladas por usuarias/os víctimas de situaciones discriminatorias relacionadas con su orientación sexual y/o identidad de género, así como contribuyendo a la gestión interna de la misma.

La entidad cuenta con una persona con disponibilidad diaria para atender las demandas que pudieran surgir en cuanto a delitos de odio por LGTBIfobia. En el proceso se integran las siguientes funciones:

- Entrevista presencial al objeto de recabar información precisa.
- Orientación y asesoramiento
- Activación de los mecanismos derivados del diseño estratégico considerado oportuno

8. Consultoría

En esta sección se expone de forma detallada la entidad sobre la que se centra la consultoría, siendo esta la asociación Gehitu. La propuesta de consultoría se basa en conocer si dicha organización, en el desempeño de sus actividades, se encuentra en consonancia con los principios de la Responsabilidad Social de las Organizaciones, y analizar mediante una recogida de datos si interesa que esté y de qué manera. Una vez analizado esto, se propone ofrecer a la entidad una serie de herramientas (entregables y asesoramiento) para que pueda trabajar de una forma responsable y haya una coherencia entre su “razón de ser” y su “modo de hacer”.

Objetivos específicos:

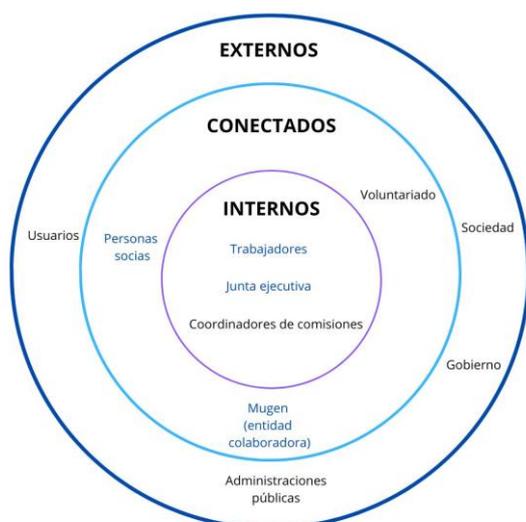
- Investigar sobre el papel de las entidades no lucrativas pertenecientes al tercer sector en la responsabilidad social corporativa.
- Comprobar si existe un conocimiento en temas de responsabilidad social corporativa en la entidad objeto de estudio.
- Analizar la disponibilidad y la implicación de la asociación, que al fin y al cabo la mayoría son voluntarias, y dotar de herramientas mediante recomendaciones a la entidad.

8.1. Análisis empírico

Para el estudio de si Gehitu cumple o no con los principios básicos de la RSC, se ha adoptado un enfoque basado en la teoría de los stakeholders²³, es decir, el análisis y evaluación por separado de los grupos de interés ligados a la entidad. En este sentido, se han diseñado un total de dos encuestas para dos grupos de interés internos (conectados), dos entrevistas individuales (a grupos internos) y finalmente una entrevista grupal al equipo de trabajadores.

Un primer paso será la identificación de todos aquellos grupos de interés que se relacionan con la organización. En la asociación Gehitu, una vez analizado a fondo su naturaleza, valores y fines de su actividad, los grupos identificados son: Trabajadores, junta ejecutiva, coordinadores de las comisiones (es decir, personas socias activas en la asociación), voluntariado, personas socias en general, sociedad, gobierno, administraciones públicas y usuarios.

Figura 4: Grupos de interés Gehitu



Fuente: elaboración propia

Como se ha comentado anteriormente según la teoría de stakeholders²⁴, para la realización de este mapa se ha tomado como base la clasificación de los stakeholders en función de la homogeneidad de los intereses en cuestión. Una clasificación lo primero que pone en evidencia es el hecho de que, al margen de muy distintas clasificaciones, a su vez, es posible distinguir entre stakeholders primarios y stakeholders secundarios²⁵. En el caso

²³ Argandoña, A. (2011). La teoría de los stakeholders y la creación de valor. In *Transformar el mundo humanizar la técnica ética, responsabilidad social e innovación*. EBEN.

²⁴ Fernández, J. L. F., & Sanjuán, A. B. (2012). La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *Adresearch Esic international journal of communication research*, 6(6), 130-143.

²⁵ Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, 20(1), 92-117.

de Gehitu se ha realizado una adaptación y se ha determinado por agruparlos como grupos internos, conectados y externos.

En el mapa que se muestra se agrupan los grupos de interés en tres subgrupos. Se exponen de dicha forma porque se ha visto necesario el desglose de los grupos internos, ya que son los grupos que se han entrevistado para el análisis empírico, y se ha considerado que no tienen el mismo poder e interés dentro de la entidad. Los grupos en los que se centra este trabajo se muestran en azul.

Se ha decidido poner el foco en el análisis interno, recabando datos de los grupos internos y conectados, ya que la problemática demandada por la entidad para realizar la consultoría partía de la base de que se piensa que Gehitu necesita un cambio de cultura organizacional, y una mejora en la gestión del talento humano y la Responsabilidad Social, y se considera que de esta forma ambas pueden ser concatenadas para mejorar las condiciones de los colaboradores de la entidad.

8.2. Metodología

Se ha realizado una investigación tipo estudio de caso descriptiva, ya que es precisamente aquella que intenta describir en detalle el caso de una organización en una entidad sin fines de lucro. A través de procesos cualitativos y cuantitativos, el objetivo es analizar la situación del problema y generar nuevo conocimiento en torno a los resultados. En este marco, es un estudio descriptivo en el sentido de que pretende analizar casos seleccionados, pero utiliza métodos tanto cuantitativos como cualitativos.

Para el análisis de resultados cuantificables se han utilizado herramientas de estadística descriptiva para comprender tendencias y realizar comparaciones. Con la información cualitativa se propone un análisis de contenido de narrativas, buscando hacer un cotejo y complemento con la información cuantitativa. Tras el análisis y diagnóstico, se presentará una serie de herramientas dirigidas a una pequeña propuesta de estrategia RSC, que es el objetivo central de este trabajo.

En primer lugar, se ha realizado la búsqueda de artículos y trabajos que fueran útiles para conocer los principios básicos que debe cumplir una entidad sin ánimo de lucro para que pueda ser reconocida como una entidad que respeta y promueve la RSC. En cuanto a la metodología para escoger las muestras, en el caso de las personas trabajadoras se ha contado con toda la plantilla de la entidad (un total de cuatro personas), y en el caso de las personas socias, se ha contado con las que están más activas en el voluntariado (un total de cuarenta y ocho personas).

A continuación, en esta sección se plantea el análisis que se propone llevar a cabo para el estudio de la RSC en la asociación de Gehitu, a través de una serie de cuestionarios y entrevistas que se han elaborado, para su posterior explotación.

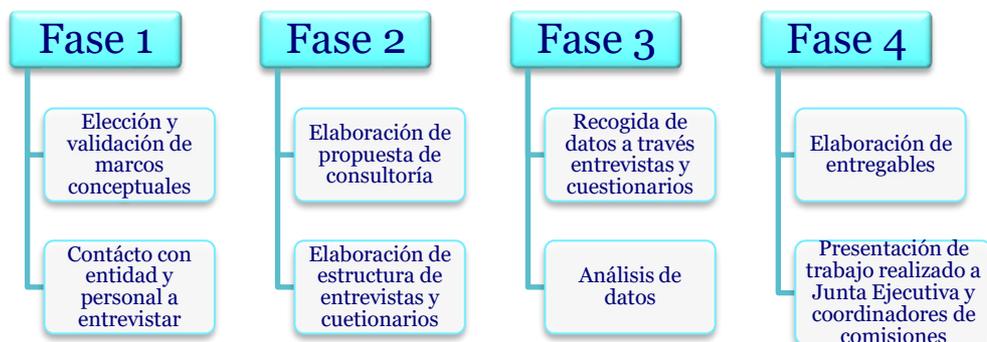
8.2.1. Instrumentos

A continuación, se explicarán los **instrumentos** que se han empleado para analizar la situación de la entidad caso de estudio y las **fases de trabajo** que se han llevado a cabo para ello.

Fases del trabajo:

El trabajo se ha realizado mediante las siguientes fases:

Tabla 1: Fases del trabajo



Fuente: elaboración propia

Antes de comenzar con el diseño de las encuestas, para poder llevarla a cabo de una manera coherente y correcta, se concreta una lista de ítems que se utilizarán para las mismas.

Tras haber investigado mediante la lectura de diferentes artículos académicos que describen cómo debe medirse la RSC en entidades con ánimo de lucro, observamos como proponen ítems que deben ser analizados con el objetivo de evaluar la responsabilidad en las entidades. Por ejemplo, AENOR, la asociación Española de Normalización y Certificación, presenta unos criterios de certificación de la RSC, que se basan en la certificación IQNet SR10. La IQNet es una entidad certificadora a nivel internacional orientada a la evaluación y acreditación en diferentes normas y, concretamente la IQNet SR10 certifica que la empresa cumple con los requisitos que considera exigibles en el marco de la Responsabilidad Social Corporativa. Esta entidad presenta en su documento titulado “IQNet SR10: Sistemas de Gestión de la Responsabilidad Social” un listado de requisitos para certificar la RSC de las entidades, y en él se identifican todos los grupos de interés que se encuentran afectados por sus actividades y decisiones²⁶.

Teniendo en cuenta que la entidad Gehitu es una asociación no lucrativa, y los informes de referencia están diseñados para entidades con ánimo de lucro, se procede a eliminar los ítems que no corresponden con una entidad sin ánimo de lucro. Posteriormente, se ha elaborado una lista única de ítems que se consideran más relevantes a la hora de llevar a cabo el estudio de la RSC para la entidad objeto de estudio. En el Anexo I, se presenta dicha lista, esto ha sido de ayuda para realizar las encuestas y entrevistas de los grupos de interés.

Una vez elaborada la elección de los ítems relevantes para el análisis empírico, se ha procedido a realizar el diseño de las encuestas. Dichas encuestas han sido elaboradas individualmente para cada grupo de interés interno (conectados), incorporando en cada una de ellas los ítems que se consideraron relevantes para cada uno de ellos. Para su elaboración se ha recurrido a la aplicación de Google Formulario, realizándose un total de dos cuestionarios.

En el caso de las entrevistas personales, una de las herramientas que se ha utilizado para estructurarlas, son los indicadores ETHOS. Como se ha visto anteriormente, dichos

²⁶ IQNet Association. (2015) IQNet SR 10. Sistemas de Gestión de la Responsabilidad Social

indicadores son una herramienta de autodiagnóstico empresarial, útil en materia de sustentabilidad y responsabilidad social²⁷. Así mismo marca pautas para proyectar y dar seguimiento a las acciones de la empresa.

Por último, después de recoger las encuestas se han extraído los resultados de cada una de las encuestas desarrolladas para posteriormente evaluar si Gehitu se encuentra o no en consonancia con los principios de la Responsabilidad Social Corporativa y elaborar las conclusiones correspondientes, y los entregables acordados.

La metodología propuesta es una observación para el estudio de la RSC en la asociación Gehitu, comienza con una recogida de datos a través de **cuestionarios** y sigue con un análisis individual mediante entrevistas personales. En cuanto a los cuestionarios, se han realizado cuestionarios diferentes para dos grupos internos.

- Encuesta tipo 1: grupos de interés internos (todo el personal trabajador)
- Encuesta tipo 2: grupos de interés internos (personas socias y voluntariado)

Respecto a la elaboración de las encuestas, se ha optado por un formulario sencillo y rápido, con la intención de favorecer una participación mayor. Al principio de cada cuestionario se ha colocado un breve texto donde se informa sobre el estudio que se iba a llevar a cabo e indicando que la encuesta sería totalmente anónima y fácil de contestar en un tiempo breve.

Para algunas preguntas se ha utilizado la escala de Likert para conocer el grado de satisfacción de los usuarios que contestasen con respecto a apartados de RSC de la entidad Gehitu. En otras preguntas las respuestas eran sencillamente contestar “Sí”, “No” o “Ns/Nc”.

A continuación, se presenta el conjunto de ítems que se incorporan en las encuestas y las entrevistas que se han realizado sobre la valoración de la RSC de Gehitu, tomando como referencia los propuestos por AENOR en el documento de la entidad IQNet SR10 “Sistemas de Gestión de la Responsabilidad Social”.

Seguidamente, se mencionan los ítems seleccionados para las encuestas de los grupos de interés:

- Los ítems seleccionados para el personal liberado (internos): equilibrio entre el salario recibido y el número de horas trabajadas (salario justo); igualdad entre trabajadores; seguridad y salud que garantice a cada una de las personas trabajadoras como por ejemplo en el caso de despidos; satisfacción en la entidad; formación para futuro profesional; equilibrio de la vida personal y laboral.
- En las encuestas de las personas socias y voluntariado (conectados), se les preguntó sobre: gestión eficaz por parte de la dirección, es decir, en este caso de la junta ejecutiva, refiriéndose a una buena gestión y rendimiento. La transparencia, en relación a la información que se ofrece al público, ya que debe ser fiable y relevante; el trabajo en la Responsabilidad Social Corporativa, ya que la entidad deberá trabajar para tener una visión y misión enfocada a la RSC, así como controlar que esto se cumple; y por último, la ejecución ética, refiriéndose a que asegurarse de que se realice la actividad laboral de forma ética.

²⁷ Melo, A. L., & Moya, R. (2007). Indicadores Ethos de responsabilidad social empresarial.

Además, cabe destacar que todo el proceso de elaboración de las encuestas y entrevistas ha estado supervisado por el coordinador de la entidad, Jokin Esnaola. De esta manera, el mismo ha ayudado a la difusión de los formularios de forma telemática, utilizando diversos canales de comunicación.

Por otro lado, se han realizado tres **entrevistas** individuales, y una grupal: coordinador de la entidad (individual), presidente de la asociación (individual) y equipo laboral (grupal).

Para realizar la entrevista grupal en concreto, se han utilizado los indicadores propuestos por el Instituto ETHOS, los cuales han servido de guía, así como algunos de los ítems utilizados para las encuestas. La entrevista, ha sido semi estructurada, y mediante ella se ha buscado que los entrevistados den información sobre el estado en que la entidad se encuentra en relación con los indicadores que se están considerando. Para organizar la entrevista grupal se ha tomado como referencia los indicadores que evalúan la dimensión llamada “Público Interno”, que engloba diferentes componentes (Anexo II). Esta, se ha organizado en cinco conjuntos de ítems, ya que cada uno evalúa ámbitos similares y se relacionan con prácticas de bienestar de la organización de la entidad.

En cuanto a los **entregables** para aportar a Gehitu al final de proyecto se proponen los siguientes:

- Informe de diagnóstico
- Informe de recomendaciones de acciones concretas

8.3. Análisis de datos

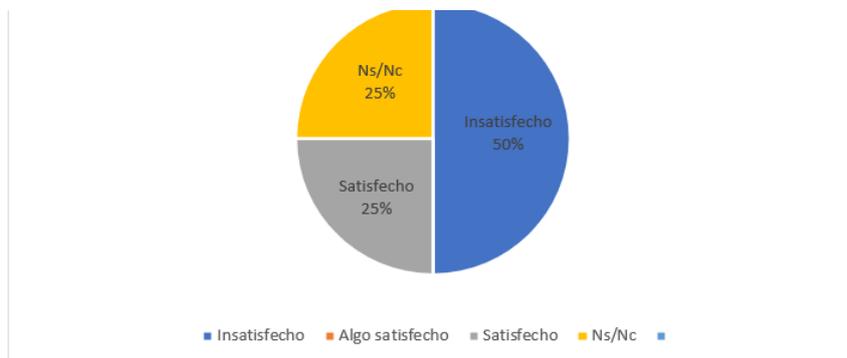
En esta subsección se realiza el análisis de las respuestas de cada una de las encuestas que se han mencionado en apartados anteriores. A continuación, se exponen brevemente algunas notas acerca de las encuestas cumplimentadas que ocasionalmente se recibieron.

8.3.1. *Resultados encuesta tipo 1 (personal liberado)*

Encuesta a personal trabajador. Este cuestionario ha sido rellenado por todos los trabajadores de la entidad, en total son 4.

La primera pregunta interpelaba a los trabajadores sobre el equilibrio entre el salario recibido y el número de horas trabajadas, es decir, si consideran que tienen salario justo y digno para el trabajo que realizan en la organización.

Ilustración 1: Nivel de satisfacción del equilibrio entre salario recibido y el número de horas trabajadas (salario justo)



Fuente: Elaboración propia

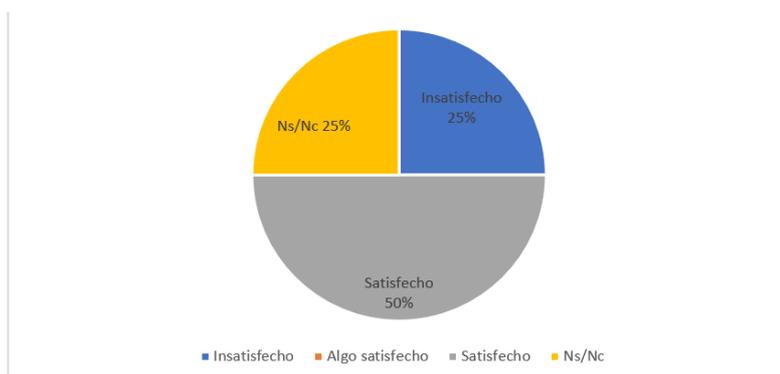
En los resultados podemos observar que el 2 de 4 trabajadores que son el total, están poco satisfechos con el salario que reciben. Hay que tener en cuenta que el equipo se divide en dos subgrupos, por un lado, tenemos al personal que trabaja en la oficina de la entidad como coordinadores de esta, y por otro al personal educador, que trabajan la mayor parte de su tiempo en los centros educativos. En cuanto a las otras dos respuestas, son bastante contrarias, observamos que una de ellas está muy satisfecha con esto, y la otra no contesta.

A la hora de hablar de forma presencial con los trabajadores sobre el cuestionario, se han sacado las siguientes conclusiones. El personal educador tiene muchísima más flexibilidad en cuanto al horario laboral que el personal de coordinación, es por eso que la insatisfacción corresponde al personal de oficina técnica. Vidal, P., Torres, D., Guix, B., y Rodríguez, M. P. en el estudio mencionado anteriormente *La responsabilidad social de las organizaciones no lucrativas* ya hacen referencia a la insatisfacción por parte del personal trabajador en este aspecto. Una de las conclusiones del estudio es el reto que tienen hoy en día las organizaciones es conseguir dotar los puestos de trabajo de unas condiciones dignas y suficientes. Pero cuando la continuidad de los ingresos no es suficiente o está en riesgo, no es fácil crear esas condiciones.

En las entrevistas realizadas a los grupos de interés interno de la asociación, el propio coordinador comentó que *“es consciente de que no puede trabajar en mejores condiciones económicas porque la asociación depende de las subvenciones, y no es fácil trabajar con las administraciones para que te financien sueldos”*. En el estudio mencionado también se dice que para desarrollar políticas de responsabilidad social es importante *“crear en sus trabajadores un sentimiento de identificación con la empresa”*, y aunque el personal que trabaja en la oficina técnica no esté del todo satisfecho con su salario, cabe mencionar que a través de las entrevistas realizadas podemos concluir que este sentimiento se ha ido creando en los trabajadores. La situación ha cambiado en los últimos años, y hoy en día el sentimiento de pertenencia a la asociación es más fuerte que nunca.

La segunda pregunta abordaba el grado de satisfacción en cuanto a la igualdad entre el personal liberado.

Ilustración 2: Nivel de satisfacción sobre la igualdad entre trabajadores (carga de trabajo, salario, trato recibido...)



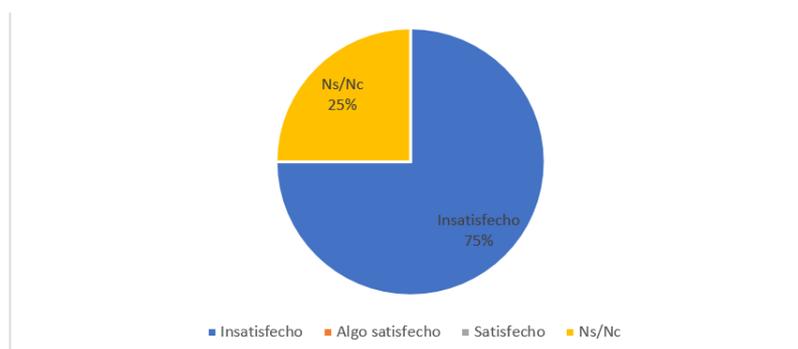
Fuente: Elaboración propia

Esta vez podemos observar cómo, 2 de los 4 trabajadores están satisfechos con la igualdad entre ellos. Una trabajadora se considera insatisfecha con respecto a dicha igualdad. Cabe destacar que, hasta hace 6 meses la igualdad no era del todo real, y se han equiparado salarios desde entonces. Otra de las personas no contesta a la pregunta.

En general los resultados son positivos, aun así, podría mejorar la situación de alguna forma, pero para ello como se ha comentado anteriormente, tal y como nos comentó el coordinador en la entrevista realizada; la organización debería contar con una estabilidad económica con las que en ocasiones no cuenta.

En la tercera pregunta, se les pregunta a las personas trabajadoras sobre la seguridad y salud que les garantiza la organización.

Ilustración 3: Nivel de satisfacción sobre la seguridad y salud que garantiza a cada una de las personas trabajadoras (por ejemplo, caso de despidos)



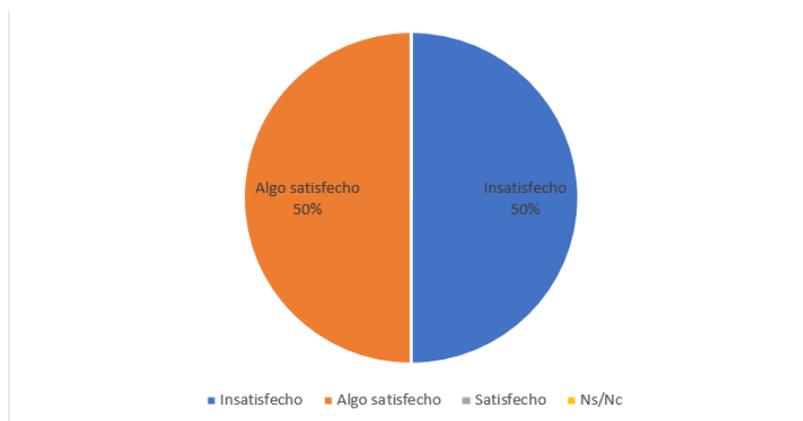
Fuente: elaboración propia

En este caso, 75 % de las personas trabajadoras está muy poco satisfecha con lo que le garantiza la entidad en cuanto a salud y seguridad, y el otro 25% no contesta. Los resultados en esta pregunta son bastante negativos, cabe destacar esta vez, que como nos ha contado en su entrevista personal, hace un año Jokin Esnaola, coordinador de la entidad, sufrió un despido improcedente que finalmente no se llevó a terminar y todos los trabajadores fueron testigo. No es casualidad que los trabajadores contesten de esta forma

negativa en esta pregunta en concreto. Aun así, es importante comentar lo que el coordinador dijo en su entrevista *“la situación que vivimos hace unos meses con mi despido, y como concluyeron las cosas al final, hizo que los trabajadores formásemos más equipo y el sentimiento por Gehitu creciera de forma positiva, porque queremos que las cosas funcionen de una forma responsable y sana”*.

La cuarta pregunta, habla sobre futuro profesional.

Ilustración 4: Nivel de satisfacción sobre la formación para futuro profesional



Fuente: elaboración propia

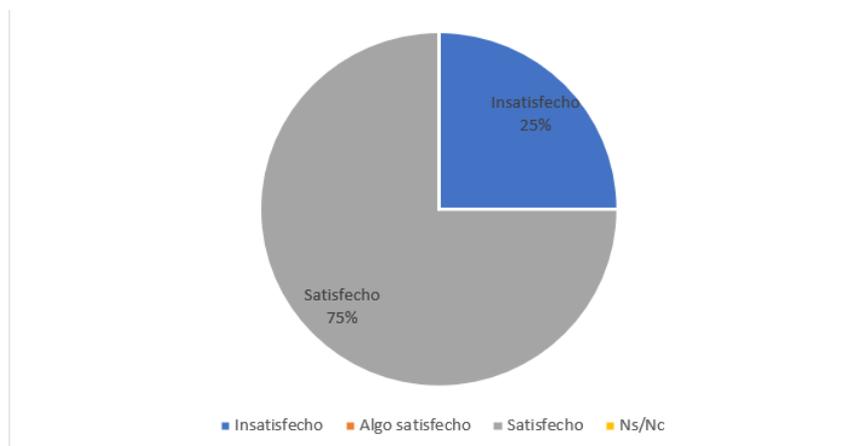
En este caso las respuestas han sido similares, pero con tendencia a la insatisfacción por parte de los trabajadores, dos de ellos no están satisfechos con la formación para el futuro que les ofrece la entidad. En este aspecto la organización debería hacer una reflexión de porque sus trabajadores no se sienten fuertes para tener un futuro profesional estable o acorde a sus expectativas, una de las recomendaciones que se le haría en este aspecto a Gehitu sería la activación de diferentes programas de formación. En la entrevista realizada al presidente actual de la entidad, el mismo comentaba que *“deberíamos empezar a formar a los trabajadores en especialidades que les interesen y que sean interesantes también para Gehitu”*. El propio coordinador comentó también en la entrevista lo siguiente; *“cuando empecé a trabajar en Gehitu sentí la necesidad de recibir formación en ámbitos que desconozco y creía oportunos para mi puesto, por ejemplo, todo el tema de delitos de odio, necesito formación sobre cómo tratar con las víctimas por ejemplo”*.

Uno de los puntos que se propone en este ámbito es aprovechar la necesidad existente de formación en diferentes ámbitos que tiene la entidad en sí, y proporcionar también formación en ámbito de RSC, es decir cumplir con aquella coherencia de la que se hablaba al principio.

Cuando hablamos de las Responsabilidad Social Corporativa que las empresas deberían aplicar, y nos centramos en el personal trabajador, siempre hacemos hincapié en la importancia de la formación adecuada para el correcto desempeño de las tareas. Actualmente Gehitu cuenta con recursos de formación para su personal, que no está aprovechando por falta de organización o priorización.

La quinta pregunta abordaba la satisfacción en cuanto al equilibrio entra la vida personal y laboral.

Ilustración 5: Nivel de satisfacción sobre el equilibrio de la vida personal y laboral

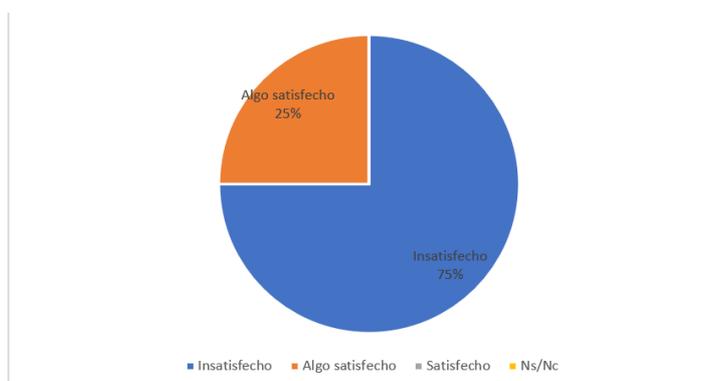


Fuente: elaboración propia

En las respuestas observamos que tres de los trabajadores se sienten bastante satisfechos con la flexibilidad que les ofrece su trabajo, pero una de ellas considera que no le ofrece dicha flexibilidad su trabajo. Aquí deberíamos pararnos a observar, cuáles son las diferentes exigencias que tiene cada uno, y puede que en coordinación en concreto a una persona generalmente se le dificulte el trabajo en cuanto al horario.

Por último, la sexta pregunta trataba sobre la satisfacción en general que siente el personal liberado trabajando en Gehitu.

Ilustración 6: Nivel de satisfacción general sobre la entidad



Fuente: elaboración propia

Esta vez también las respuestas son bastante negativas, tres de cuatro trabajadores están insatisfechos en la entidad, y uno algo satisfecho. Podría decirse que la entidad está en riesgo de perder capital humano, ya que este no está en una situación acorde a sus expectativas y hay riesgo de volver a rotar el personal.

8.3.2. Resultados encuesta tipo 2 (personas socias)

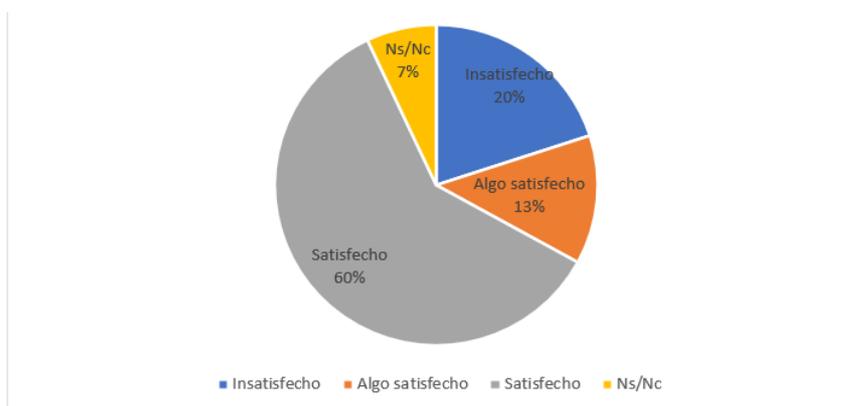
A continuación, se presentan los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a personas socias de la entidad. En total han contestado 48 personas, teniendo en cuenta que Gehitu cuenta con 256 personas asociadas, se concluye que es un número favorable

ya que se entiende que son las personas más cercanas y activas a la entidad las que han accedido a contestar.

El método de difusión de esta encuesta ha sido vía mail a todas las personas socias, y se han utilizado los diferentes métodos con los que cuenta la entidad para difundir informaciones vía WhatsApp. Para ello, se ha contado con Jokin Esnaola, coordinador de la asociación, y con Alex Martinez, presidente de Gehitu.

En cuanto a la primera pregunta, se les preguntaba a las personas socias sobre la transparencia que perciben de la asociación.

Ilustración 7: Nivel de satisfacción sobre la transparencia, en relación a la información que se ofrece al público, ya que debe ser fiable y relevante



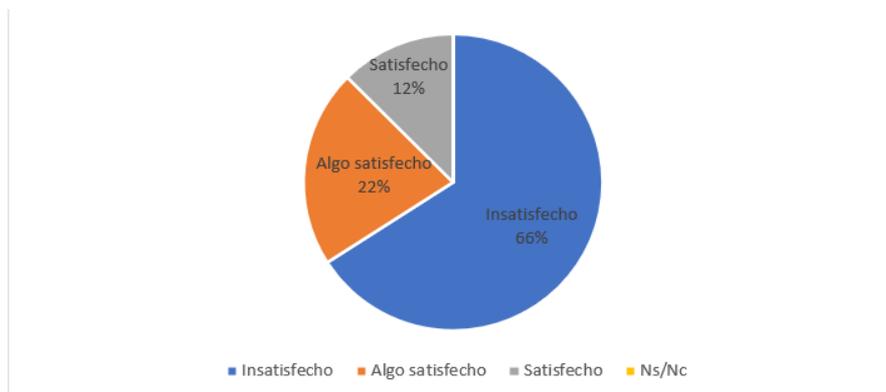
Fuente: elaboración propia

Como se observa en la imagen, el 60% de las personas que contestaron al cuestionario consideran que la entidad es transparente en cuanto a la información que ofrece al público y otro 13% dice estar “algo satisfecho” con esto, frente a un 20% dice estar poco satisfecho. El restante, que correspondería a un 7% de las personas que han participado, no han contestado a la pregunta.

Aun así, en la entrevista realizada con el coordinador la conclusión es algo incoherente ya que él opina que “*hay ciertas cosas que las personas socias todavía no saben, y no se les da la suficiente información sobre como la junta toma las decisiones. Además, desde 2019 la asociación no ha publicado la memoria en su página web, y nunca se han publicado las cuentas*”.

La segunda pregunta que se le hizo a este grupo hablaba sobre la dirección de la entidad. El objetivo de la pregunta era recabar información sobre la opinión de las personas socias con respecto a la junta ejecutiva, si consideran que lleva a cabo una buena gestión de fondos.

Ilustración 8: Nivel de satisfacción sobre la gestión eficaz por parte de la dirección, refiriéndose a buena gestión, rendimiento y buen uso de fondos de la junta ejecutiva,



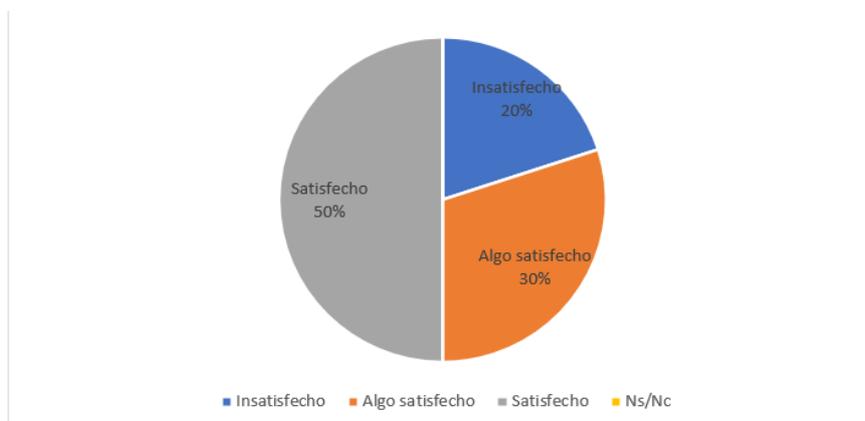
Fuente: elaboración propia

En la imagen podemos ver como el 66% de las personas no se sienten nada satisfechas con gestión que lleva a cabo la dirección. El 22% se siente algo satisfecha, y solo el 12% satisfechas. En este caso, podemos concluir que los resultados no son muy favorables.

Si observamos esta pregunta con la anterior, pueden ser un poco contradictorias. En la anterior la mayoría de las personas está satisfecha con la transparencia de la entidad, pero en cambio en esta pregunta la mayoría dice estar descontenta con la gestión que hace la dirección actual con los fondos. Puede que esto se deba a la fidelidad y sintonía que sienten con la asociación en sí, pero no con la junta ejecutiva actual. El presidente en su entrevista comentó que *“muchos de los socios están descontentos con la gestión que ha mostrado la ejecutiva actual, y piensan que no están cuidando la entidad. Son conscientes de que se han destinado fondos a actividades sin ningún sentido y no se ha respetado la opinión de la persona responsable de la contabilidad y tesorería”*.

En la siguiente pregunta, la tercera, se les preguntó directamente si consideraban que Gehitu era una entidad socialmente responsable.

Ilustración 9: Nivel de satisfacción sobre la responsabilidad que muestra la entidad en temas sociales internos y externos



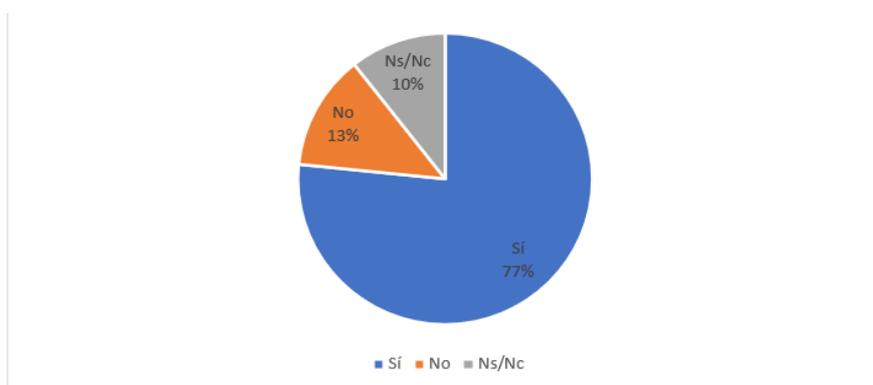
Fuente: elaboración propia

En este caso, las respuestas fueron bastante intermedias. El 30% contestó estar algo satisfecho, frente a un 50% que contestó estar satisfecho, y un 20% insatisfecho.

Esto puede que se deba a lo comentado anteriormente, las personas socias sienten mucho apego a la entidad y tienen un sentimiento fuerte hacia Gehitu. Con lo cual consideran que la asociación es responsable simplemente por el hecho de existir. Aun así, habría que preguntarse si el modo de hacer es coherente con la razón de ser. Es la siguiente pregunta la que aborda este tema.

En la cuarta pregunta, se abordó el tema de si se consideraba que se realizase la actividad laboral de forma ética.

Ilustración 10: Resultados sobre la ejecución ética que lleva a cabo Gehitu, refiriéndose a si se asegura la entidad de que se realice la actividad laboral de forma ética



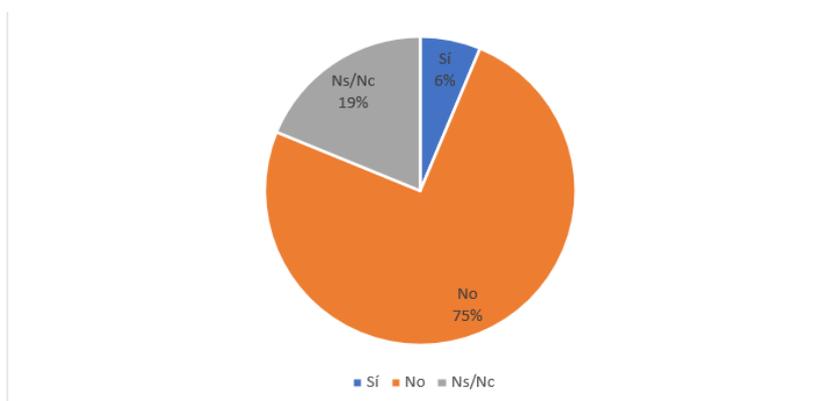
Fuente: elaboración propia

En este caso una gran mayoría contestó de forma favorable, un 77%, frente a un 13% que contestó de forma negativa. Por último, un 10% no quiso contestar a la pregunta.

Aunque en la pregunta anterior los resultados no hayan sido del todo claros, con esta salimos de dudas y observamos que una gran mayoría considera que la actividad laboral de la entidad se realiza de una forma ética, con lo cual responsable.

En la quinta pregunta se preguntó sobre si tenían conocimiento de alguna acción o medida que Gehitu realiza o había realizado en materia de responsabilidad social corporativa.

Ilustración 11: Resultados sobre si nivel de personas social conocedoras de acciones en materia de responsabilidad social corporativa que Gehitu haya llevado a cabo



Fuente: elaboración propia

En este caso una gran mayoría (75%), contestó de forma negativa, frente a un 19% que no supo o no quiso contestar. En cambio, un 6% contestó que si conocía alguna medida en materia de RSC.

Esta pregunta es importante, ya que se ha realizado con intención de ver hasta qué punto las personas socias entienden la RSC. Gehitu es responsable y actúa de manera responsable de cierta manera en algunos ámbitos, pero no tiene ninguna acción en materia de Responsabilidad Social Corporativa.

8.3.3. Resultados entrevista grupal

Como se ha mencionado anteriormente, esta entrevista se ha basado en la guía de indicadores de Ethos (Anexo II). A continuación, se describen los aspectos evaluados en la entrevista grupal realizada al equipo de trabajadores, los cuales se presentan en una tabla a modo de resumen y comparación entre las fortalezas y dificultades señaladas en cada componente. Es necesario destacar que la información que se presenta son reportes brindados durante las entrevistas.

- Resultados de apartado de *No discriminación e Igualdad de trato*.

Tabla 2: Fortalezas y debilidades factor "No discriminación e igualdad de trato"

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Actualmente no existen casos de acoso laboral o discriminación. - Hay un ambiente sano de respeto y trato digno. - Ven como una fortaleza trabajar en una asociación de No Discriminación hacia un colectivo en concreto. - Existe una declaración formal de valores de buen trato y no discriminación hacia personas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Por parte de ciertos socios/voluntarios en ocasiones se roza el acoso laboral - No existen mecanismos ni protocolos para prevenir el acoso laboral en el caso de que se presente. - No existe una declaración formal de valores corporativos donde se sienta una posición contra la inclusión y el respeto hacia los trabajadores en concreto. Este valor generalmente se evidencia en el comportamiento de los trabajadores, pero no existe de manera formal. - No existe un protocolo de contratación de personal en cuanto a la "No discriminación". La entidad no es coherente con esto: ejemplo; "Se realizan estudios de la situación laboral de personas trans, y a la hora de contratar a personal no se le da oportunidades al propio colectivo. "(No se tiene en cuenta la Discriminación Positiva)

Fuente: elaboración propia

- Resultados del apartado de *Comunicación y Clima Organizacional*.

Tabla 3: Fortalezas y debilidades factor "Comunicación y Clima Organizacional"

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Ambiente de respeto, cordialidad y cooperación entre los colaboradores. - Se favorece la creación de relaciones de amistad. - Los trabajadores cuentan con buenas habilidades comunicativas, necesarias para la labor que realizan y el tipo de asociación en la que trabajan. Esto favorece a un buen clima organizacional y resolución de conflictos. - Con la entrada de nuevas generaciones activas la comunicación está empezando a ser más fluida y está pasando de ser jerárquica a ser horizontal. 	<ul style="list-style-type: none"> - La comunicación organizacional se ve entorpecida porque no hay mecanismos claros que permitan que las áreas brinden información precisa, veraz y oportuna, a otras áreas como la junta ejecutiva, por ejemplo. - En muchas ocasiones, las áreas no reciben información a tiempo o información completa sobre un aspecto en particular, lo cual obstaculiza su gestión ((la comunicación entre comisiones-ejecutiva y personal laboral). - No existen espacios formales de comunicación entre diferentes áreas ni mecanismos establecidos para suministrar información, y en ocasiones la información se obstaculiza por centralizarse en los trabajadores y no fluir en la entidad. - No existen mediciones periódicas del clima organizacional ni estrategias para intervenir en él cuando se hace necesario. No existe una calendarización u protocolo de informaciones internas.

Fuente: Elaboración propia

- Resultados del apartado de *Desarrollo Profesional*.

Tabla4: Fortalezas y debilidades factor "Desarrollo Profesional"

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Generalmente todos los trabajadores cuentan con un horario flexible. - No hay problemas en otorgar permisos para actividades de capacitación tanto 	<ul style="list-style-type: none"> - En los últimos años la mayoría de los trabajadores se han ido, ya que encuentran mejores condiciones económicas. - La estructura jerárquica brinda posibilidades de ascender o tener a cargo nuevos proyectos o

<p>organizacionales como individuales.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La estructura jerárquica brinda posibilidades de ascender o tener a cargo nuevos proyectos o responsabilidades. 	<p>responsabilidades, pero se ha organizado de formas erróneas porque se ha responsabilizado a la ejecutiva sin conocimientos, y se ha perdido personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La entidad tiene nombre y posicionamiento en el ámbito que trabaja, las personas jóvenes buscan una experiencia en la entidad, y al no contar con ningún plan de retención y de inversión en talento humano terminan dejando la entidad.
--	---

Fuente: elaboración propia

- Resultados del apartado de *Participación*.

Tabla 5: Fortalezas y debilidades factor "Participación"

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Existen mecanismos para formales para que se puedan hacer aportes y participar dando ideas, ni para que las directivas evalúen estos aportes. - El nivel de compromiso de los trabajadores con las políticas y objetivos de la organización es alto porque están sensibilizados con la razón de ser de la entidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - No hay adecuada capacitación a los trabajadores nuevos sobre la estrategia de la organización, ni cómo su trabajo contribuye a alcanzarla. - Cuando la ejecutiva hace aportaciones para proyectos en concreto no se tiene en cuenta la opinión de los trabajadores. - La participación de los coordinadores de área en temas presupuestarios no se da.

Fuente: elaboración propia

- Resultados del apartado *Salud y Seguridad*

Tabla 6: Fortalezas y debilidades factor "Salud y Seguridad"

Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> - No se realiza examen médico - Algunos trabajadores reportan estrés asociado a carga laboral. - No se hacen actividades específicas ni se tiene un programa para intervenir en altas cargas de estrés.

Fuente: elaboración propia

8.4. Diagnóstico general

A continuación, se presenta el diagnóstico realizado a través de los resultados obtenidos mediante los cuestionarios y entrevistas. Cabe aclarar que, en el apartado del diagnóstico interno se agrupa en dos partes, por un lado, con el objetivo de ver cuál es la imagen de la entidad desde una perspectiva interna y externa.

8.4.1. *Diagnóstico interno laboral*

Tomando como base el análisis de los datos obtenidos mediante las encuestas y entrevistas realizadas, se puede observar que la planeación estratégica respecto al tema RSC es débil o casi inexistente. Es cierto que algunos aspectos pueden destacarse como positivos, pero esto se debe a que la entidad que estamos analizando se trata de una entidad de carácter social, y en su naturaleza tiene implantada la responsabilidad social. Aun así, son muchos los componentes negativos que se han destacado.

El primer punto para considerar será la perspectiva de las personas trabajadoras, estas previamente contestaron un cuestionario y después se consideró realizar una entrevista grupal. El objetivo de realizar primero el cuestionario era ver cuál era la satisfacción general que tiene el equipo con la entidad, con intención de tener un primer plano o imagen. Una vez visto esto, se propone realizar la entrevista personal con intención de ver cuáles son los puntos donde la entidad necesita poner el foco de mejora. Tal y como se ha comentado anteriormente, mediante los indicadores agrupados en cinco componentes se ha buscado que los entrevistados den información sobre el estado en que la entidad se encuentra, y además contar con ellos de forma participativa para proponer ideas de mejora. Cabe destacar, que en dicha entrevista se pudo hablar sobre los resultados obtenidos en el cuestionario y entender el porqué de las respuestas.

El primer punto para analizar del cuestionario es el del salario justo, dos de cuatro trabajadores contestaron estar satisfechos con su salario. Aun así, en la entrevista realizada se concluyó que contestaron de dicha forma porque son conscientes de que no le pueden *pedir más a la entidad*. Al fin y al cabo, el personal que contestó de esta forma es la conocedora de las cuentas y es consciente de hasta dónde puede llegar. Esto puede ser un factor para no contestar de manera clara a la pregunta, pero tras largas conversaciones todos estaban de acuerdo en que la única manera de mejorar sus sueldos era trabajar en más proyectos. La mayoría de los trabajadores estaban de acuerdo con la idea de *“la cultura organizacional que debería llevar la entidad no se lleva, no se nos toma en cuenta en los procesos participativos de los proyectos que nosotros mismos llevamos a cabo, con lo cual no podemos hacer nada”*. Esta idea tiene relación directa con el componente de Participación. En este punto se observa como la entidad cuenta con trabajadores con un alto nivel de compromiso hacia la entidad y sus objetivos, además de contar con mecanismos formales para hacer aportes. Pero en cambio, a la hora de tomar las decisiones los trabajadores opinan que no se tiene en cuenta nada de los aportes que hacen. Además, en las entrevistas se indicó que en temas presupuestarios no se tienen en cuenta las aportaciones y opinión del personal liberado. Cabe destacar, que el presidente de la entidad ha mostrado estar de acuerdo con dicha perspectiva.

El segundo punto que se analiza en los cuestionarios es la igualdad entre los trabajadores, aquí los resultados son bastante positivos. Aun así, es cierto que, en la entrevista, se muestra una respuesta generalmente positiva pero todavía queda por reestructurar la carga de trabajo ya que en muchas ocasiones recae demasiado en el personal de oficina. Este punto tiene relación indirectamente con el punto de formación, ya que una de las posibilidades para que unos puedan hacer el trabajo de otros puede ser la capacitación de los trabajadores en más ámbitos.

Justamente otro de los temas que se abordaba mediante el cuestionario era la formación para el futuro profesional. Aunque las respuestas en los formularios no fuesen del todo negativas, hay que tener en cuenta que la pregunta no se profundizaba más allá. En apartado de *Desarrollo profesional* se concluye que, la entidad tiene nombre y posicionamiento en el ámbito que trabaja, las personas jóvenes buscan una experiencia en la entidad, y al no contar con ningún plan de retención y de inversión en talento humano terminan dejando la entidad. Además, en los últimos años la mayoría de los trabajadores se han ido, ya que encuentran mejores condiciones económicas.

Aun así, cabe destacar como fortaleza que la asociación ofrece otros factores a los trabajadores como un horario flexible o permisos para todo tipo de necesidades. Por último, en este punto, uno de los resultados más destacables es que, la entidad cuenta con una estructura jerárquica que brinda posibilidades de ascenso, pero por falta de capacitación u organización en la directiva esto no se lleva a cabo, o si se hace es con muchos obstáculos. Esta idea está directamente relacionada con la mencionada anteriormente con citado por parte del personal trabajador sobre la cultura organizacional que debería tener la entidad, pero de alguna forma falla en este ámbito.

Las respuestas también fueron uniformes en los casos en que se constató que la rotación de empleados está relacionada con la búsqueda de mejores condiciones económicas fuera de la entidad; otra dificultad fue el crecimiento de la organización y la falta de oportunidades para asumir nuevos proyectos o funciones o crecer dentro de la estructura organizacional. En cuanto a la capacitación, se señaló que muchas veces era dictada por directivas sin examinar las necesidades reales de los socios.

Otro de las constancias que dejaron con sus respuestas los entrevistados fue la afirmación de que el personal rota demasiado y esto se debe a la búsqueda de mejores condiciones económicas. Además, otra debilidad en materia de crecimiento dentro de la organización es la falta de oportunidades de tener nuevos proyectos o funciones, y crecer dentro de la estructura organizacional. Se ha visto que esto se debe a que a la estructura jerárquica ha sido disfuncional en muchas ocasiones. Por último, se indica que la entidad tiene nombre y posicionamiento por los años que lleva trabajando en el ámbito, pero en relación a la capacitación y el talento humano, no se hacen inversiones y las directivas no se interesan por las verdaderas necesidades ni demandas de los trabajadores. Esto último, es otra de las razones por las que rota tanto el personal liberado.

Otra de los temas que se aborda en el cuestionario es el de la salud y la seguridad. Como se puede observar en el apartado de resultados, estos son bastante negativos. Al profundizar sobre este tema con para obtener las fortalezas y debilidades con las que cuenta la entidad sobre este aspecto, se concluye que la gestión en el ámbito es bastante desoladora. La entidad no realiza exámenes médicos a sus trabajadores, y además, no cuenta con ningún protocolo de atención en cuanto a los reportes que puedan hacer los trabajadores sobre su estado. Como ya se comentó anteriormente, una situación por la que la entidad ha pasado hace unos meses altera los resultados, aun así, son los propios

trabajadores los que comentan que se sienten afines con la entidad y quieren funcionar de una manera *responsable y sana*.

El último tema que aborda el cuestionario es el equilibrio entre la vida laboral y personal que ofrece la entidad a sus trabajadores. Todas las personas menos una considera que tiene una flexibilidad que le permite contar con dicho equilibrio. Una de ellas, en concreto la que más carga laboral tiene y lo ha reportado a la directiva, es la que no opina de la misma forma.

En cuanto a los factores que se abordaron en la entrevista grupal, el primero es el de *No Discriminación*. En este caso los trabajadores están de acuerdo en afirmar que la entidad no cuenta con mecanismos sancionadores para el maltrato laboral, el acoso o la discriminación, y consideran que seguramente es porque se ve como algo innecesario. Aun así, sí que hay cierta queja en cuanto a la presión que ejercen ciertas personas hacia ellas. La entidad no cuenta con ningún tipo de protocolo o mecanismo que aborde este tema. Es cierto que la entidad de por sí trabaja con el objetivo principal de promover y salvaguardar los derechos humanos y la igualdad de un colectivo en concreto, justamente un colectivo vulnerable en la sociedad. Pero también es cierto que esto no asegura que en la entidad no puedan darse casos de otro tipo de discriminaciones o acosos. Aunque no se ha dado ningún aporte en concreto por maltrato entre pares o de “jefes” a los demás colaboradores, los trabajadores están de acuerdo en que han reportado otro tipo de maltratos a la directiva y no se ha activado ningún protocolo, porque *este es inexistente y no se considera necesario*.

Aun así, se considera como una fortaleza el ambiente sano y de trato digno que se respira entre los trabajadores, que hacen que se mantenga uno de los pilares fundamentales de la asociación. Pero, aunque exista una declaración formal de valores de buen trato y no discriminación hacia personas, si esta no se cumple, no hay herramientas para combatir el problema.

Por último, cabe destacar que la entidad Gehitu es una entidad que trabaja por los derechos del colectivo LGTBI+, un colectivo que hoy en día no cuenta con la plenitud de los derechos que le pertenecen por naturaleza en la sociedad. Los trabajadores y el presidente actual, están de acuerdo en que la entidad no tiene en cuenta la discriminación positiva en mente. Consideran que debería ser una estrategia transversal en todos los campos en los que trabaja, y en ocasiones ha errado. La discriminación positiva se refiere a un conjunto de políticas y prácticas dentro de un gobierno u organización que busca aumentar la representación de determinados grupos en función de su género, raza o sexualidad, por ejemplo. Teniendo en cuenta la actividad de la asociación, es una estrategia que se considera debería tener en cuenta.

Otro de los factores es el de la *Comunicación y Clima*, La evaluación de este factor evidencia que hay un nivel de satisfacción con el clima y la comunicación organizacionales adecuados. Sin embargo, se observa que por un lado existen buenas habilidades comunicativas entre los trabajadores, pero por otro hay dificultades en los procesos de comunicación organizacional, que se evidencian principalmente en la falta de información oportuna y suficiente que se debe compartir entre áreas para poder desempeñar las labores de manera adecuada.

Cabe destacar que son dos aspectos los que se acentúan la comunicación, ya que las personas entrevistadas estaban de acuerdo: por un lado, gracias a las habilidades y competencias sociales del personal trabajador la comunicación entre personas fluye en la

asociación. Por otro lado, está la comunicación organizacional de la entidad mediante la que se brinda la información necesaria para realizar las funciones de cada cargo y cada área. Como se ha comentado, es cierto que las buenas habilidades sociales de las personas trabajadoras permiten y facilitan la comunicación personal, y hacen que esta sea cordial y favorezca al desarrollo de relaciones de confianza. Pero, aun así, en el campo de la comunicación organizacional, los entrevistados mencionan dificultades de comunicación sobre aspectos laborales y entre diferentes áreas. Comentan que en muchas ocasiones no reciben a información a tiempo o la reciben incompleta sobre un aspecto en particular, lo cual complica su gestión. Además, en la entrevista tanto los trabajadores como el presidente, expresan que hay falta de espacios formales de comunicación entre diferentes áreas y de mecanismos que establezcan la facilitación de información. Asimismo, denotan que esto hace que en numerosas ocasiones la información se centre únicamente en el personal de oficina, y por diversas razones no fluya en la entidad.

8.4.2. *Diagnóstico interno de personas socias*

En este apartado se presenta el diagnóstico elaborado mediante los resultados obtenidos en la encuesta realizada a las personas socias.

Cabe destacar que los resultados obtenidos por este grupo han sido más escasos ya que se ha querido investigar más profundamente la perspectiva más interna de la asociación, partiendo de la hipótesis de que Gehitu necesita un cambio en la cultura organizacional y una mejora en la gestión del talento humano y la Responsabilidad Social. Aun así, era necesario e interesante conocer opiniones y contar con ciertos indicadores tanto por parte de las personas socias que hacen que la entidad siga funcionando.

Comenzando de la encuesta lanzada a las personas socias, en total se les hizo cuatro preguntas. La primera abordaba el tema de la transparencia de la entidad, en referencia a la información que publica. En general los resultados fueron positivos.

Aun así, cotejando este resultado con lo que expresaron tanto el coordinador de la entidad como el presidente, se observan varias incoherencias. Los dos indicaron que la entidad no es del todo transparente con sus socios. La asociación es transparente por naturaleza, pero estos indicaron que *solamente se ciñe a su deber y no hace esfuerzo alguno por dar a conocer su modo de hacer, ya que en ocasiones puede no ser del todo "ético"*.

En este caso se observa una demanda a cubrir por parte de altos cargos de la entidad de solucionar temas relacionados con la transparencia y la forma de informar a sus socios. Como se ha comentado anteriormente en el marco conceptual, la transparencia es uno de los puntos más importantes en la RSC. Hay que tener en cuenta que una entidad sin ánimo de lucro gestiona recursos que no son propios, y vive de su credibilidad y sin ella no tiene el apoyo de la sociedad. Por ello, es realmente importante cuidar la transparencia en una entidad como Gehitu, ya que es necesaria para su propia existencia. Es positivo observar que las personas socias no son conocedoras de todo lo que ocurre en la entidad y no puede que no sean conscientes de que hay carencias, y por eso se hayan mostrado satisfechos con la transparencia que la entidad ofrece. Pero si desde los altos cargos se está comenzado a mostrar preocupación al respecto, será necesaria una respuesta rápida y temprana.

En cuanto a la gestión eficaz por parte de la junta ejecutiva, los resultados muestran una necesidad de reestructurar la gestión de dicho cargo. Los resultados muestran un descontento general en temas de gestión de buen uso de fondos y buen trabajo por parte de la ejecutiva. Esto es preocupante, y lo es aún más si observamos lo recabado por parte de el mismo presidente, que comentaba que no se hacía un uso responsable de los fondos y tesorería.

Seguidamente, se abarco el tema de la responsabilidad general que mostraba la entidad. Una gran mayoría de respuestas fueron positivas, en total un 79,1% de las respuestas fueron positivas, frente a un 14,6% que fueron negativas. Aun así, como ya se ha comentado anteriormente la asociación tiene una razón de ser con la que sus socios se tienen mucho apego, por esa razón las respuestas pueden ser algo confusas. Es muy difícil contestar de forma negativa a dicha pregunta, porque se entiende que una entidad como Gehitu en la sociedad actual es muy necesaria, ya que lucha en contra de la discriminación y hace acogidas y acompañamientos a usuarios con cuadros muy infortunados. Esto es algo positivo para la entidad, ya que cuenta con una fidelidad alta por parte de los socios que creen que la existencia de la asociación es indudable y consideran que es necesaria. Por esa razón, la entidad tiene un buen posicionamiento en la sociedad a nivel de la comunidad como estatal. Esto no quiere decir, que actualmente Gehitu tenga que despreocuparse de esa “manera de hacer” de la que hablábamos antes.

Por esa razón, otra de las preguntas que se les ha hecho a las personas socias, con objetivo de desmarcarse un poco de esa responsabilidad general de la que hablábamos y con intención de que diesen un punto de vista más concreto, se les pregunto hasta qué punto estaban satisfechos con la ética en la actividad laboral de la entidad. Y siendo coherentes con lo contestado en la anterior pregunta, una gran mayoría contesto de forma favorable. Esto es muy positivo, los socios no tienen dudas de que la gestión laboral que hace la entidad siempre lo hace de forma ética, y esto siempre ha sido algo importante para Gehitu. Aun así, no podemos olvidar que en las dos preguntas un porcentaje de personas contesto de forma negativa, y la entidad debería poner el foco en el para comenzar a poner en marcha acciones que cambien la perspectiva de los mismo, ya que también ha quedado claro que no realiza ninguna acción en cuanto a la Responsabilidad Social.

8.5. Propuesta Estratégica del Programa de Responsabilidad Social

Interna

Como ya se ha comentado anteriormente, el objetivo principal del presente trabajo es conocer si la asociación Gehitu, se encuentra en consonancia con los principios de la Responsabilidad Social de la Organizaciones, y analizar mediante una recogida de datos si interesa que esté y de qué manera. Una vez analizado esto, se propone ofrecer a la entidad una serie de herramientas (entregables y asesoramiento) para que pueda trabajar de una forma responsable y haya una coherencia entre su “razón de ser” y su “modo de hacer”.

La propuesta estratégica del programa de Responsabilidad Social Interna que se plantea para la asociación Gehitu, se basa en recomendaciones del estándar IQNet SR10, el Libro Verde de la Unión Europea y los indicadores Ethos, con intención de fomentar un

marco para la aplicación de la RSO y constar de un marco lo más amplio posible. Para ello, también se tendrán en cuenta los diagnósticos realizados, examinando las fortalezas y debilidades mencionadas.

La propuesta se va a fundamentar en el ciclo PDCA de proceso, con el objetivo de que exista una coherencia dentro de la entidad y de definir una estrategia RSC. Para ello será necesario aplicar un cambio de cultura organizacional.

FASE INICIAL:

Esta fase corresponde al paso de planeación que se propone en el ciclo PDCA. En este apartado proponen tres ejes centrales (el diálogo organizacional, el diseño de la política organizacional y la planeación de prácticas en RSC). Es imprescindible tener en cuenta esta fase en el proceso para llevar a cabo un cambio en la cultura organizacional. Cabe destacar que para la realización de esta fase se cuenta con el apoyo de la junta ejecutiva y coordinación, con intención de desarrollar un programa de Responsabilidad que tenga como objetivo el bienestar de toda la entidad y sus colaboradores.

Diálogo organizacional

El objetivo de este punto es que se desarrolle un espacio de comunicación organizacional en la entidad, con intención de todos los colaboradores puedan participar y hacer sus aportes; trabajadores, voluntarios, coordinadores de áreas y dirección). En el apartado de la perspectiva general de la Responsabilidad Social del marco teórico, se mencionaba la importancia de analizar las expectativas, aportaciones y opiniones de todos los actores. En consecuencia, es imprescindible que estos participen y sean conscientes y conocedores de cuál es su papel. Al fin y al cabo, la entidad deberá reflexionar sobre cuáles son los principios que la dirigen y cuáles desearía que la dirigiera, y para ello, el primer paso a llevar a cabo tendrá que ser la gestión del diálogo.

La planificación que se propone para la entidad Gehitu en cuanto al diálogo para establecer principios en cuanto a la RSC es la siguiente. Aunque este procedimiento no es la base central del trabajo, es de importancia mencionar ya que forma parte de los mecanismos de gestión del conocimiento y de la cultura organizacional y deben tener cabida.

El área de coordinación de oficina junto con dirección será la responsable de convocar una reunión en la que será prioritario que participen todos los colaboradores de la entidad. En dicha reunión se propondrá que cada parte mencione cinco valores y principios que consideren que han regido el desempeño de la organización (principios organizacionales), aquellos que proyecta a todos sus grupos de interés y que tienen peso día a día en el trabajo que se desempeña. Después, se les pedirá que hagan una descripción de que es lo que entienden como principio o como los perciben, y deberían percibirse en la entidad. Nuevamente el personal de coordinación junto con el presidente, serán responsables de recopilar toda esta información para sistematizar y evaluarla, con el objetivo de cotejar todos aquellos principios y definiciones y finalmente seleccionar aquellos que se han repetido más veces. Al final solo quedarán dos pasos, informar a todos los coordinadores de las diferentes comisiones y valorar los resultados junto a ellos, para después publicarlos y darlos a conocer.

Al fin y al cabo lo que se propone es un mecanismo de diálogos formales e informales que servirán de ayuda para centrar los objetivos de la estrategia.

Diseño de la política organizacional

Una vez definidos los principios organizacionales, el siguiente paso será planear como se va a organizar y orientar el programa. Todo lo que contengan estas políticas debe ser coherente: no deben existir reglas contradictorias, sino que el conjunto de políticas debe ser un sistema. En este punto también será necesario conocer las expectativas y necesidades que reconozcamos en los grupos de interés, ya que son el objeto central del programa para incluir el compromiso voluntario de integrar en la estrategia de la entidad los aspectos que tengan que ver con la RSC, más allá de las obligaciones que tiene la organización en sí misma. Cabe destacar, que para que una política integral sea viable es completamente necesario fijarse en los aspectos relacionados con la gestión y el modo de hacer. En consecuencia, la entidad deberá coger compromisos reales en otros aspectos como la mejora continua, la protección del medio ambiente, garantía de continuidad etc.

Actualmente la entidad Gehitu se encuentra en un proceso de cambio que tiene como objetivo el cambio de la cultura organizacional, en concreto centrada en los valores corporativos como la forma de trabajo y el bienestar de los empleados. Aprovechando el cambio se propone asociar practicas RSC en dicho proceso, de tal forma que en medida que se invierta en el bienestar integral del talento humano el personal liberado se sentirá más alineado con la cultura de la entidad, buscara continuamente la mejora de procesos y esto hará que la prestación de los servicios sea optima.

En la siguiente tabla se señalan los objetivos asociados a las diferentes perspectivas de la herramienta Cuadro de Mando, junto con los ejes estratégicos que deberán seguirse para lograr dichos objetivos. El objetivo de la utilización de esta herramienta es que todos los componentes de la organización tomen conciencia de sus obligaciones y responsabilidades, y así se optimicen los procesos internos satisfaciendo a los beneficiarios. De esta forma se consiguen mejor los resultados de la organización, y se crea un valor compartido para el momento presente y futuro.

Como ya se ha comentado, la entidad deberá hacer una declaración de su política interna, y está deberá estar basada en el análisis de los objetivos mencionados y las necesidades detectadas en los grupos de interés, en especial el de los trabajadores.

Tabla 7: Cuadro de mando y objetivos

Perspectiva asociada al Cuadro de Mando	Objetivo general	Eje estratégico
Financiero / Cliente	Lograr la viabilidad y continuidad de la entidad	<p>Generar mayores ingresos a través de proyectos de educación de forma privada (ofrecer mayor servicio)</p> <p>Generar alianzas de mutuo beneficio con organizaciones pares, administraciones públicas, y agencias de cooperación.</p>
Procesos Internos	Mejorar la calidad del servicio	Diseñar y desarrollar el proceso de Gestión de conocimiento para saber y

		asegurar que los diferentes programas corresponden a las necesidades y preferencias de los usuarios y sus familias
Aprendizaje y crecimiento	Crear un nuevo objetivo estratégico asociado al bienestar integral de los trabajadores.	Diseñar e implementar una Gestión de Mejoramiento continuo por procesos.
Cliente	Dignificar a los usuarios	Dotar de formaciones a los trabajadores para la atención adecuada
Aprendizaje y crecimiento	Promover una mejora de procesos internos basados en la innovación.	<p>Desarrollar e implementar una cultura organizacional alineada a los valores corporativos.</p> <p>Desarrollar e Implementar un sistema de información asegurado y accesible al personal para mejorar la productividad de los procesos.</p>

Fuente: elaboración propia

Planeación de prácticas y acciones de RSC interna

Una vez definidos los objetivos generales y ejes estratégicos del sistema organizacional, toda planear las actividades, acciones y procesos que se llevarán a cabo para lograr un cambio organizacional que funcione. En cuanto a la responsabilidad del proceso de gestión de RSE, será compartida entre coordinación y junta ejecutiva, ya que se trata de una asociación pequeña en cuanto a personal. La planeación de las prácticas en términos de RSE implican el diseño general de la estrategia que se llevará a cabo.

La planeación de las practicas que se llevarán a cabo, deberá tener en cuenta el diagnóstico realizado con base a los factores que conforman la RSE interna. Las acciones que se propongan deberán estar orientadas a superar las dificultades que se han evidenciado. En este proceso deberán comprometerse y participar todas las áreas directivas de la entidad, y en su implementación deberán involucrarse todas las áreas de coordinación. Teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico, deberán tenerse en cuenta todos los factores, y dentro de cada factor se proponen considerar los siguientes elementos para trabajar el mejoramiento de cada factor. Cabe destacar, que estos surgen del análisis de las dificultades mencionadas en el diagnostico.

Tabla 8: Factores y elementos a aplicar

Factor	Elemento
No discriminación e Igualdad de trato	Definición de criterios objetivos para la selección de los candidatos. Diseño de criterios de selección basado también en la discriminación positiva en cuanto al tema que trabaja la entidad. Definición y socialización de políticas salariales
Comunicación y Clima Organizacional	Clima organizacional
Desarrollo Profesional	Capacitación y Desarrollo
Salud y Seguridad	Prevención y promoción Salud ocupacional
Valores, gobierno corporativo y gestión participativa	Creación y socialización de la declaración de valores corporativos

Fuente: elaboración propia

FASE DE IMPLEMENTACIÓN:

La fase de implementación corresponde al paso de Hacer que se propone en el ciclo PDCA. En ella se hará la aplicación de las acciones planeadas y el registro de los resultados de las acciones para su posterior medición y evaluación. Debido a la naturaleza interna del proceso de RSE, en la fase de implementación también será necesaria la estrategia. En medida en que se vayan implementando las acciones de la estrategia con indicadores, mapa estratégico y protocolos que faciliten su comprensión, los grupos de interés se irán satisfaciendo.

La fase de implementación abarca todo el desarrollo del proceso, desde mantener informados a los colaboradores y asegurarse de que tengan opción a participar, hasta documentar el proceso y sus resultados. Estos resultados serán los recursos para la evaluación que se deberá hacer más tarde. Asimismo, la implementación no se limitará a un periodo determinado de tiempo, sino que para asegurar la continuación de la estrategia RSC deberá permanecer durante toda la existencia de la organización, comenzando desde que se defina el proceso a seguir.

FASE MEDICIÓN:

Esta fase corresponde al paso de verificación que se propone en el ciclo PDCA. Para la evaluación del programa, se tomarán en cuenta la definición de los objetivos generales y ejes estratégicos mencionados en la fase inicial, estos se traducirán en indicadores estratégicos. La entidad ha trabajado indicadores de forma externa en muchas ocasiones, a la hora de hacer justificaciones de los proyectos que realiza. Pero en su gran mayoría, estos trabajan elementos externos y no internos, que son los que vamos a trabajar en el

proceso de implementación de la RSC interna. Examinando los elementos que componen la RSE interna de una entidad y analizando los factores que fueron conformados en la recogida de datos y diagnóstico, a continuación, se propone una serie de indicadores que se relacionan directamente con estos elementos.

Tabla 9: Cuadro de Mando e indicadores

Factor	Elemento	Indicador
No discriminación e Igualdad de trato	Definición de criterios objetivos para la selección de los candidatos. Diseño de criterios de selección basado también en la discriminación positiva en cuanto al tema que trabaja la entidad. Definición y socialización de políticas salariales	Número de personas seleccionadas siguiendo el proceso y los criterios establecidos/número de personas seleccionadas Número de colaboradores que comprenden las políticas salariales que rigen su propio cargo/número de colaboradores. Número de cargos con su respectiva tabla salarial/número de cargos
Comunicación y Clima Organizacional	Clima organizacional	Número de mediciones de clima anuales Número de acciones propuestas e implementadas para mejorar el clima Número de aportes de trabajadores en cuanto a su situación y número de respuestas y aplicación de acciones Número de acciones implementadas efectivas para mejorar el clima
Desarrollo Profesional	Capacitación y Desarrollo	
Salud y seguridad	Prevención y promoción Salud ocupacional	Número de trabajadores que son evaluados médicamente Número de actividades de P y P realizadas

		<p>Número de acciones orientadas a detectar las necesidades de capacitación y desarrollo</p> <p>Inversión en capacitación y desarrollo</p>
Valores, gobierno corporativo y gestión participativa	Creación y socialización de la declaración de valores corporativos	<p>Número de colaboradores que comprenden los valores corporativos/número de colaboradores</p> <p>Número de colaboradores que se identifican con los valores corporativos/número de colaboradores</p> <p>Número de reuniones formales realizadas con el fin de realizar aportes en diferentes procesos de la entidad</p> <p>Número de aportes realizados/número de aportes gestionados para su implementación</p>

Fuente: elaboración propia

Una vez revisada la teoría de la RSE interna y tras realizar la recogida de datos mediante las encuestas y entrevistas realizadas, se organizó la información en diversos componentes, en lo que se destacaban varias necesidades a cubrir por parte de la entidad; No discriminación, Comunicación y clima, Salud y Seguridad, Desarrollo profesional y Valores, gobierno corporativo y gestión participativa. Además, mediante las entrevistas se concluyó que había dificultades para cumplir con los objetivos organizacionales.

Teniendo en cuenta la naturaleza de la entidad, que se trata de una organización cuyo objetivo es trabajar con proyectos que tienen como objetivo el pleno reconocimiento de un colectivo vulnerable, y reconoce como cambio social iniciativas que trabajan el cambio social y la no discriminación, se observa que quizás esta es la mayor fortaleza en materia de responsabilidad social que tiene la asociación Gehitu. Aun así, cabe destacar que la importancia de la gestión de la cultura organizacional dentro de una entidad es una de las funciones estratégicas de la gestión del talento humano que está directamente relacionado con los valores corporativos. Esto favorece el desarrollo de una política organizacional de un gobierno corporativo y es una de las principales metas de un programa de Responsabilidad Social.

Como ya se ha comendo, la entidad más allá de contener una estrategia y un planteamiento formal de su declaración de su Misión, visión y valores está claro que asume un papel en la sociedad de un sector especial de la población que se encuentra en situación de

vulnerabilidad. Cabe destacar que su misión tiene una relación directa con el primer principio de Pacto Mundial de la ONU: las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia.

Una de las fortalezas destacadas en materia de gestión de RSE, se relaciona con el clima organizacional y la comunicación mediante un buen ambiente de respeto, cordialidad y cooperación entre los colaboradores. Esto se mantiene gracias a las habilidades sociales de los colaboradores que encajan con el perfil de competencias organizacionales requeridas y seleccionadas.

Sin embargo, no se puede olvidar que la buena comunicación personal entre colaboradores, como se observa en el diagnóstico en la entrevista grupal realizada a los trabajadores, se evidencia una situación que no podemos ignorar. Esta se trata de una cierta dificultad que se da en la comunicación de las áreas, en ocasiones la comunicación organizacional se ve entorpecida porque no hay mecanismos claros que permitan que las áreas brinden información precisa, veraz y oportuna. Puede que esta falta de comunicación se deba a la falta de espacios formales y bien definidos, ya que es otra de las carencias que se señalaban. Además, se puede concluir que de momento desde la directiva no se fomenta el desarrollo de dichos espacios ni canales más efectivos de comunicación organizacional.

En medida en que la comunicación y el clima se desarrollen de una manera adecuada, se estaría logrando una disminución de riesgos psicosociales como el estrés psico laboral, conflictos debidos a dificultades comunicativas, acoso, prácticas discriminatorias, percepción de que hay falta de reconocimiento al propio trabajo etc. En los planteamientos de la RSE interna, la eliminación de los riesgos psicosociales es uno de los pasos más importantes, específicamente en la responsabilidad sobre relaciones.

En cambio, en el diagnóstico y los resultados obtenidos podemos observar las dificultades que se dan en este ámbito en la entidad Gehitu. Además, otro de los factores donde se evidencian dificultades es el de la Gestión Participativa. Todo esto pone en evidencia una problemática en la esencia de la gestión organizacional. Cabe destacar que la rotación y la falta de capacitación de nuevos trabajadores dificulta todo el proceso.

Las debilidades mencionadas en el factor de Desarrollo Profesional podrían relacionarse con la rotación de personal trabajador también. La entidad muestra falta de eficacia en la retención del personal, y esto ocasiona una pérdida de recursos, y esto la entidad no lo ha llegado a cuantificar en términos monetarios. Si esto se hiciese, deberían incluirse el impacto sobre los beneficiarios y el servicio que reciben, costos administrativos de contratación, costos de capacitación etc.

Teniendo en cuenta lo anterior, podría sopesarse que el factor de Desarrollo Profesional es un factor estratégico para tener muy en cuenta ya que se relaciona directamente con la permanencia de los trabajadores, que son los que influyen en la consecución de los objetivos de la entidad. El hecho de que la entidad no cuantifique la inversión ni pérdida del desarrollo de los trabajadores también puede que sea un problema, ya que se traduce en que la directiva no comprenda del todo que se trata de una inversión y no de una pérdida de dinero. Invertir en el bienestar de los trabajadores tendrá consecuencias positivas en el impacto positivo que tiene la entidad en la sociedad y la población beneficiaria.

Como se ha evidenciado en el diagnóstico, es cierto que se realizan actividades a favor del bienestar, pero aun así la percepción de los trabajadores en cuanto a que estas actividades no garantizan el planteamiento de un proyecto de vida junto a la entidad a largo plazo es probable que terminen buscando mejores oportunidades como ha ocurrido en otras ocasiones y se ha dado tanta rotación. La entidad no ha tomado ninguna medida mientras que se han evidenciado situaciones problemáticas y trabajadores de altos niveles han decidido irse de la entidad. Y esto, es un problema para tratar.

Aun así, también cabe destacar que la falta de conocimiento y comprensión en cuanto a la estrategia organizacional por falta de definición puede tener también relación con la carencia de un sistema de conocimiento que garantice de que el conocimiento no se irá junto con los trabajadores que se desvinculan de la entidad. Esto implica que, a pesar de la rotación, que es difícil evitar, no se dependa de la comprensión táctica de los trabajadores, y es esta la situación que se da actualmente en la entidad.

La cultura organizacional es el conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, consciente o inconscientemente, por los miembros de la organización. Al fin y al cabo, mantener el sistema de gestión organizacional que tenga como valor la responsabilidad social es una premisa que históricamente se ha logrado gracias a la gestión de la cultura organizacional.

A continuación, se presenta un diagrama en el que se incluyen las fases con las acciones presentadas en la propuesta para los siguientes meses. Teniendo en cuenta que el presente trabajo se presenta en enero de 2023, y esto coincide con la puesta en marcha de todo el proceso en la entidad, se propone un cronograma de un año diversificado en varias fases.

Tabla 10: Cronograma de implementación de propuesta

FASES	MESES 2023											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Crear comité RSC (coordinadores, oficina y junta)												
Plan formación al comité												
Auditar acciones relacionadas con la responsabilidad												
Detección de riesgos y oportunidades												
Plan de comunicación global												
Plan de acción												
FASE INICIAL												
Dialogo organizacional												
Diseño de política organizacional												
Planeación de políticas y acciones RSC internas												
Estimar y asignar presupuesto a cada objetivo												
FASE DE IMPLEMENTACIÓN												
Repartir responsabilidades y definir calendario para cada acción												
FASE DE MEDICIÓN												
Crear un sistema de seguimiento y reporte												
Corrección de acciones												

Fuente: elaboración propia

9. Conclusiones y recomendaciones

Uno de los objetivos principales de este trabajo era conocer si la entidad Gehitu se encontraba en consonancia con los principios de la Responsabilidad Social Corporativa. Cabe destacar la dificultad del estudio, ya que la mayoría de la información encontrada sobre RSC corresponde a entidades con ánimo de lucro o empresas privadas, esto ha llevado a realizar una selección de información y adaptarla en algunos casos.

Asimismo, a partir de la Teoría de los Stakeholders que sugiere realizar el análisis de cada grupo de interés asociado a la entidad evaluada, se ha diseñado un modelo evaluativo de la RSC a través de encuestas dirigidas a los distintos grupos de interés de la entidad.

El objetivo empírico se centraba en el análisis de las encuestas cumplimentadas por diferentes agentes relacionados con la entidad Gehitu. También en la realización de ciertas entrevistas, y para ello previamente se ha hecho una selección de ítems. El objetivo de esta selección era hacer una aportación a cada grupo de interés en las encuestas y entrevistas. Después se ha elaborado un diagnóstico basado en los resultados, y se ha propuesto una estrategia de Responsabilidad Social Interna basada en un cambio de cultura organizacional.

Observando las fortalezas y debilidades encontradas mediante la recogida de datos para analizar la situación actual de la entidad Gehitu, se puede observar que la organización ya cuenta con un proceso de RSC, debido a su naturaleza. Esto implica que no parte de cero, pero aun así debe ordenar las acciones que realiza en torno al ámbito de la RSC y ordenarlas para crear un programa estratégico de Responsabilidad Social Interna.

Para lograr una estrategia óptima y gestión viable de la RSC es indispensable que todos los actores sociales comprendan la importancia de la responsabilidad social como propia de la gestión de la entidad. Sin embargo, las actividades de bienestar que realiza la entidad actualmente no son suficientes para desarrollar un programa RSE interno. En conformidad

con los resultados obtenidos, se considera oportuno proponer una serie de recomendaciones que podrían relacionarse con la implementación a futuro de un programa RSE integral.

Es positivo que la directiva muestre una intención de mejorar las condiciones laborales de los trabajadores. Aun así, sería interesante que esto se reflejase en el liderazgo de la entidad para que pueda traducirse en una estrategia para impulsar la gestión del cambio organizacional que esto implicaría.

En cambio, la organización debe implicarse en que los recursos invertidos en la planeación estratégica aporten un retorno significativo y positivo para la entidad, y para ello debe realizarse un despliegue estratégico adecuado en cuanto al programa de la responsabilidad social. Por ello, se recomienda la implementación de un modelo eficaz que permita evaluar de una forma adecuada el desempeño organizacional y proponer acciones de mejora en todos los procesos internos. Este, comenzaría por los indicadores propuestos anteriormente. Con esto, se esperaría que los trabajadores conociesen la relación que existe entre su desempeño y el éxito organizacional para fortalecer la participación.

Por otro lado, sería interesante considerar el desarrollo de un modelo de administración que minimice la pérdida de capital humano e intelectual, y estimule la innovación y mejore la calidad y eficiencia de la entidad.

Aun así, quizás las problemáticas en las que más habría que fijarse corresponde a los factores de Desarrollo Profesional y Comunicación, ya se observan más de una causa. Por consiguiente, se propone el desarrollo de un plan para los trabajadores que abarque la capacitación, el bienestar integral y mejora de condiciones laborales que hagan la entidad más competitiva, con intención de disminuir la rotación. Para la elaboración de los planes la entidad deberá buscar contactos o establecer convenios con entidades administrativas o educativas.

Además, se requiere de un modelo de medición que permita conocer el retorno a la inversión realizada, así como los perfiles que deberán ser favorecidos con planes de retención. Al fin y al cabo, el proceso de inversión que la entidad haga en planes de desarrollo responderá a un mejoramiento del bienestar general de los trabajadores y a la vez a que la organización pueda ser mucho más competitiva, aumentando su eficacia en sus proyectos, y el compromiso de los trabajadores vayan acordes con los de la entidad y se promueva la creatividad e innovación.

Finalmente, la naturaleza de la entidad, la actitud de los trabajadores actuales y la nueva junta directiva afirman que la incorporación de un programa de RSE interna ligada a la gestión de recursos humanos es viable.

Puede concluirse que el trabajo ha cumplido con los objetivos marcados desde un principio. Aunque se trate de una entidad del ámbito social y del tercer sector, y haya habido dificultades para lograr información y material que trate sobre la responsabilidad social en este campo, cabe destacar que finalmente se han utilizado las herramientas explicadas en el marco conceptual en la consultoría. Con esto lo que queda claro es que, aunque la mayoría de las herramientas estén pensadas y creadas para implantar en empresas privadas, pueden adaptarse a otro tipo de organizaciones, porque como ya se ha dicho, la responsabilidad social es la declaración voluntaria de las entidades por mostrar preocupación en temas que le preocupan a la sociedad, y para ello solo hace falta compromiso hacia objetivos marcados en dicho ámbito.

10. Bibliografía

Varela, P. G., & Segade, C. B. (2017). *Guía de los ODS para las Organizaciones del Tercer Sector*. Fundación Vicente Ferrer.

Bárcena, A., & Prado, A. (2017). *Agenda 2030 y los objetivos de desarrollo sostenible*. D-CEPAL.

De la Cuesta González, M., & Martínez, C. V. (2003). Responsabilidad social de la empresa. Concepto, medición y desarrollo en España. *Boletín económico de ICE*, (2755).

LA, S. U. M. E. E., EUROPEA, J. E. L. U., & BANCARIOS, E. D. A. Libro verde.

Ayuso, S., & Mutis, J. (2010). El Pacto Mundial de las Naciones Unidas- ¿una herramienta para asegurar la responsabilidad global de las empresas?. *Journal of Globalization, Competitiveness & Governability/Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad/Revista de Globalização, Competitividade e Governabilidade*, 4(2), 28-38.

Fernández, J. (2012). The Stakeholder or interest groups theory, a key to CSR, business success and sustainability. *AD Research ESIC*, 6(6), 130-143.

Fernández Fernández, J. L.: (2007), “¿Por qué y cómo gestionar la ética organizativo-empresarial?”, en Anna Bajo Sanjuán y Nuria Villagra García (eds.): *Evolución conceptual y práctica de una gestión responsable*. Memoria Académica Curso 2006-2007, (Publicaciones de la Universidad Pontificia Comillas, Madrid)

de Mendiguren Castresana, J. C. P., Etxarri, E. E., & Aldanondo, L. G. (2009). Papeles de Economía Solidaria *Ekonomia Solidaria en Paperak*. Número 1 Junio 2009. REAS Euskadi.

Monzón, J. L. (2006). Economía Social y conceptos afines: fronteras borrosas y ambigüedades conceptuales del Tercer Sector. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, (56), 9-24.

Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones. Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas. Comisión Europea. Bruselas, 25.10.2011

Poveda Marco, M. (2016). Análisis de la situación actual del emprendimiento social en España.

Vidal, P., Torres, D., Guix, B., & Rodríguez, M. P. (2005). La responsabilidad social de las organizaciones no lucrativas. Centro de Recursos del Observatorio del Tercer Sector. Recuperado de www.tercer-sector.org.

Pulido, A. F., & Tovar, C. F. (2012). Marketing social ¿un engaño especializado para la sociedad? Ensayos: *Revista de Estudiantes de Administración de Empresas*, (5)

Vidal, P., Torres, D., Guix, B., & Rodríguez, M. P. (2005). La responsabilidad social de las organizaciones no lucrativas. Centro de Recursos del Observatorio del Tercer Sector. Recuperado de www.tercer-sector.org.

Pradini, Javier, Sánchez, Eduardo, La responsabilidad social en el Tercer Sector. Salud y drogas, vol.7, núm. 1,2007.

García, R. F., & Llorente, C. (2009). Responsabilidad social corporativa. *Una estrategia para conseguir imagen y reputación. Icono*, 14(13), 95-124.

Canyelles i Pastó, Josep Maria, La responsabilidad social de las organizaciones no lucrativas. Revista de contabilidad y dirección. Vol 14, año 2012.

Serna, H (2009). Gerencia Estratégica. Teoría-Metodología- Alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Índices de gestión.

Kaplan, R. S., & Norton David, P. (2000). La organización enfocada en la estrategia.

Verde, L. (2001). Comisión de las Comunidades Europeas. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Bruselas.

Camejo, A. J., & Cejas, M. (2009). Responsabilidad social: factor clave de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones del siglo XXI. *Nómadas. Critical Journal of Social and Juridical Sciences*, 21(1).

Carneiro, M. (2008) Guía de responsabilidad social empresarial interna y recursos humanos. Junta de Andalucía. Consejo Andaluz de Relaciones Laborales. Andalucía, España.

Martínez, J. A. G. (2016). *Guía para la aplicación de ISO 9001 2015*. Alpha Editorial.

Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial Nota Explicativa. (n.d.). <https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2012/12/Indicadores-Ethos-Vers%C3%A3o-espanhol.pdf>

Fernández, J. L. F., & Sanjuán, A. B. (2012). La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *Adresearch Esic international journal of communication research*, 6(6), 130-143.

Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, 20(1), 92-117.

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

Melo, A. L., & Moya, R. (2007). Indicadores Ethos de responsabilidad social empresarial.

Anexo I

AENOR – IQNet SR10 Organismo legalmente responsable del desarrollo y difusión de las normas éticas en España, la cual ofrece la certificación IQNet SR10 tratándose de una normal que certifica internacionalmente los Sistemas de Gestión de Responsabilidad Social en las empresas.

Propietarios

1. Buena gestión: en la entidad debe existir por parte de la dirección una gestión tanto eficaz como eficiente, al igual que sus beneficios deberán encontrarse comprometidos con la responsabilidad social de la empresa.
2. Transparencia: se debe mostrar una información clara y accesible al público que sea fiable y relevante, donde deberá aparecer todo lo relacionado a la política de responsabilidad social que presenta la entidad, los objetivos que tienen y mostrar el cumplimiento de ello.

Empleados

1. No discriminación: debe existir en todo momento en la empresa un trato de igualdad entre mujeres y hombres, sin ninguna distinción de raza, creencias, orientación sexual, etc.
2. Derecho a la Intimidad: la organización deberá garantizar la confidencialidad de los datos proporcionados por parte de los consumidores.
3. Trabajo forzoso: la entidad está obligada a asegurarse de que no existe trabajo forzoso a sus empleados en ninguno de sus centros de trabajo.
4. Trabajo infantil: debe haber un control para asegurarse de que no existe trabajo infantil en la organización.
5. Salud y seguridad: se deberán realizar una serie de prevenciones en la entidad en relación a la salud y la seguridad de sus empleados, como es la identificación de requisitos, evaluar los riesgos que puedan existir, así como la elaboración de un plan de emergencia.
6. Entornos accesibles: debe haber unos entornos laborales considerándose los criterios de accesibilidad universal, con el objetivo de poder evitar la discriminación por razón de discapacidad.
7. Asociación y negociación: debe asegurarse el respeto a la representación colectiva de los empleados.
8. Trabajo y salarios: la organización debe ofrecer unas condiciones de trabajo decentes y satisfacer un nivel de vida digno al trabajador.
9. Formación: la entidad deberá facilitar una actualización de conocimientos a los empleados para el apoyo al futuro profesional de cada uno de ellos.

10. Dignidad del trabajador: debe existir unas determinadas actuaciones ante comportamientos que impliquen un ataque a la dignidad del trabajador.

Usuarios

1. Publicidad: las promociones que ofrezca la entidad deberán ser respetuosas, no ser engañosas y que no den incitaciones a conductas peligrosas.
2. Contratos: los contratos tendrán que reflejar una información clara, veraz y completa para los clientes, donde aparecerán detalladamente las características de los servicios, así como los precios, plazos, y demás.
3. Confidencialidad: deberá existir un respeto y la verificabilidad de que se mantienen los datos de los clientes.
4. Honestidad: la honestidad por parte de la organización es importante para que se garantice una buena relación con el cliente.
5. Atención al cliente: se debe establecer una sección en la que los clientes puedan plantear posibles sugerencias, así como presentar sus quejas a la organización, y posteriormente poder resolverlas.
6. Bienes y Servicios: deben ofrecer unos servicios que se encuentren dentro de los requisitos legales, que sean de calidad y respeten el medio ambiente.

Anexo II

GUÍA PARA REALIZAR ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA- DIAGNÓSTICO EN RESPONSABILIDAD SOCIAL

Cómo calificaríais el compromiso de la organización para evitar la discriminación de todo tipo y promover la igualdad e inclusión social, considerando los siguientes aspectos:
Estrategias de la organización para evitar y sancionar el maltrato y/o acoso laboral
Equidad en los procesos de contratación, promoción interna, tablas salariales y cualquier otro beneficio que otorgue la entidad
Políticas expresas de inclusión y no discriminación por género (incluyendo comunidad LGBT), etnia, ideología política, religión, origen, aspectos socio económicos, entre otros
Cómo calificaríais el estilo de comunicación y clima organizacional, considerando los siguientes aspectos:
Estilos de comunicación
Apoyo entre pares para realizar las funciones
Apoyo de los jefes a quienes están bajo su coordinación, para realizar las funciones
Nivel general de satisfacción de los trabajadores en relación con las políticas de la organización y con las condiciones laborales
Nivel de carga y estrés laborales de los trabajadores
Cómo calificaríais la posibilidad de desarrollo profesional de los trabajadores de la organización
Condiciones laborales de los trabajadores en relación con el mercado laboral
Capacitación que la organización realiza a los trabajadores, que aporte a su desarrollo profesional
Remuneración asociada a niveles de desempeño
Posibilidad de crecimiento dentro de la organización
Cómo calificaríais el involucramiento de los empleados en la gestión de la organización, considerando los siguientes aspectos:
Disponibilidad de información sobre la organización y entrenamiento para entenderla (historia, misión, visión, políticas, organigrama), así como información económico-financiera.
Existencia de un proceso claro y definido para que los trabajadores puedan expresar sugerencias o propuestas relacionadas con los procesos de la entidad
Grado en que las directivas apoyan la puesta en práctica de aportes o sugerencias de los trabajadores sobre los procesos de la organización.
Nivel de compromiso de los trabajadores con las políticas y objetivos de la organización.
Salud y seguridad