

## **Todos los caminos (de la Responsabilidad Social) llevan a Zaragoza**

*José Luis Fernández y Raúl López*

El **Congreso de Responsabilidad Social** que ha celebrado su séptima edición esta pasada semana en Zaragoza se ha consolidado como una cita ineludible en el calendario de todos los que, de una u otra manera, nos dedicamos al análisis y estudio de esta materia.

Con una periodicidad bianual, este evento, que ha ido ampliando su espectro hasta alcanzar calado internacional, aborda diferentes aspectos de la Responsabilidad Social. En esta ocasión, bajo el lema “**Medir para transformar**”, se ha tratado de examinar tanto la conciencia como la conciencia que las organizaciones tienen del impacto de sus acciones de Responsabilidad Social y de la medición de tales intangibles, para conocer cómo pueden evaluar los beneficios específicos que aquélla representa. Porque, como suelen insistir, siguiendo la estela de **Peter Drucker**, quienes se dedican a las Ciencias de la Dirección de Empresas, lo que no se mide, no se puede gestionar: “sin objetivos de productividad no hay dirección; y sin medida de la productividad no hay control”.

En efecto, **la Responsabilidad Social no es algo que quede en el interior de las instituciones, sino que se proyecta hacia afuera** y hay que percibir sus efectos y, para ello, resulta imprescindible

medirla. Ese ejercicio de exteriorización requiere una elaborada estrategia de comunicación y de diálogo con los *stakeholders*. Pero, antes, ello exige un exhaustivo autoconocimiento -el **Conócete a ti mismo**, del templo de Delfos-, que es precisamente el que permitirá después un posible margen de mejora. Porque la identificación de los propios impactos genera capacidad de crecimiento, ya que posibilita conocer lo positivo –para, en su caso, potenciarlo o mejorarlo- y lo negativo -para tratar de minimizarlo-.

**La medición aporta**, pues, comprensión sobre las causas y el impacto de los resultados, en función de los cuales, se recibirán inputs que influirán en el diseño de la metodología a seguir, ya que guiará que la mejora se dirija hacia un objetivo determinado. Ello, además, implicará definir los objetivos organizacionales mediante valores ponderables, es decir, mediante indicadores, que serán útiles tanto para la toma de decisiones como para comunicar los resultados a los grupos de interés.

Consecuencia de ello, es el **notable desarrollo, en los últimos años, de la comunicación no financiera** dentro del ámbito de la Responsabilidad Social, que ha llegado a convertirse en un requisito obligatorio, ya que los grandes retos del siglo XXI tienen mucho que ver con este tema. Las organizaciones deben medir tanto su gestión financiera como la no financiera, íntimamente ligada a la anterior para conocer el grado de cumplimiento de los objetivos empresariales, pues gestionar sin medir, supone hacerlo sin ningún tipo de criterio para determinar si se están alcanzando o no los objetivos predeterminados.

La sociedad y los actores que la conforman exigen un crecimiento económico basado en la ética, la transparencia y los cánones de buen gobierno, que han de impregnar toda la cadena de valor. En general, los grupos de interés han aprendido a identificar las prácticas de **green-washing** y sancionan a las empresas que no destilen credibilidad a través de una información opaca sobre sus impactos no financieros. La pandemia **COVID-19** ha aumentado esta percepción, devolviendo además a la Responsabilidad Social a sus orígenes, ya que, sin desconectarla de lo grupal, ha incrementado el valor individual de la misma. Al fin y al cabo, tras la persona jurídica siempre hay personas físicas que desarrollan su propia Responsabilidad Social. Por eso, las organizaciones han de ser capaces de rendir cuentas de manera transparente sobre las iniciativas que llevan a cabo. Pero su responsabilidad no queda ahí, sino que deben reportar su incidencia en la sociedad basándose en una serie de herramientas, **los indicadores** a los que hacíamos referencia anteriormente. Los indicadores constituyen una herramienta para medir impactos, concretar resultados y generar *feedback* y revisión. De esta manera, su uso ha enriquecido el proceso de integración y mejora de la Responsabilidad Social, como un sistema de control que incluye también la evaluación y medición de los resultados. De ahí la importancia de que los indicadores se utilicen continuamente a lo largo del ciclo de vida de la empresa, pues ayudan a medir el progreso hacia los objetivos marcados y a conocer si, en efecto, se está ejecutando esa estrategia o, en caso contrario, a corregir los procesos que no cumplen con las expectativas.

Por tanto, las exigencias a las que hacemos referencia no tratan sólo de que las empresas informen, sino de qué es lo que informan, cómo lo informan y cómo se puede asegurar que cumplen con la responsabilidad derivada de ese reporte.

Para que sea válida, la **comunicación de los indicadores** ha de realizarse conforme a normas establecidas y consideradas legítimas, esto es, que presenten los caracteres de homogeneidad y claridad, a fin de que los destinatarios finales puedan conocer lo que aportan y representan, así como responder a criterios de comparabilidad, materialidad, relevancia y fiabilidad.

En este sentido, la **Ley 11/2018, de 28 de diciembre**, sobre información no financiera y diversidad supuso un efecto positivo en la calidad de la información de Responsabilidad Social. Pese a ello, no se debe caer en el error de interpretar la norma ***pro domo sua***, reportando una información basada en la exposición de logros empresariales y buenas prácticas, lo que se aleja del espíritu de la rendición de cuentas que persigue la Ley citada.

Desde **@tomaydacablog** hemos defendido la aplicación a las organizaciones deportivas de las normas de Responsabilidad Social y la medición no es una excepción.

De hecho, ya hay alguna entidad deportiva que, acertadamente, reporta estos resultados, como es el **Real Club Celta de Vigo, SAD** que, en la temporada 2018/2019 publicó su primer informe sobre el Estado de Información no Financiera.

De manera voluntaria, ya que las entidades deportivas no se encontraban entre las organizaciones a las que se refería el ámbito subjetivo de la Ley 11/2018, el club vigués reportó de forma transparente la información sobre sus impactos sociales, ambientales, económicos, lucha contra la corrupción y derechos humanos más relevantes. **Para las entidades que no están obligadas a elaborar un informe de esas características, este instrumento resulta muy útil para motivar e involucrar en objetivos a sus grupos de interés** –internos y externos–; potenciar su credibilidad, confianza y reputación corporativa; identificar nuevas oportunidades; unir y cohesionar las diferentes áreas de la organización; y mejorar la capacidad de medición de los progresos en objetivos y metas y contribuir a eficiencia operativa. Todo ello aumenta su valor de marca y consolida la meta de alcanzar la excelencia.

Vemos, pues, que **la medición de la Responsabilidad Social en una entidad deportiva** presenta características que no se alejan de las del resto de organizaciones del tejido empresarial. Para ello, habrá que adoptar un sistema de indicadores clave de resultados no financieros, adaptados a la actividad concreta, que permitan el seguimiento y evaluación de los progresos y favorezcan la comparabilidad con otras organizaciones y sectores.

Vemos, pues, que cualquiera de las conclusiones a las que se llegó en el **VII Congreso Internacional de Responsabilidad Social de Zaragoza**, resultan perfectamente aplicables a las organizaciones deportivas. Por consiguiente, desde aquí lanzamos el guante a los

organizadores, no sin antes felicitarles por el éxito de la iniciativa, para que, en el octavo congreso, previsto para el año 2023 convoquen una mesa específica en la que participen organizaciones deportivas.

Ello, además de sumar nuevos actores al proceso en favor de una gestión más responsable, sostenible y, por ende, más competitiva, servirá de **ocasión privilegiada para que las entidades deportivas** implicadas en esta dinámica compartir sus experiencias y poner en valor lo que hacen en materia de Responsabilidad Social.

Recibid un cordial saludo, amigos tomaydaqueros.

-----

Edita: IUSPORT

España, febrero de 2021