



UNIVERSITAT DE  
BARCELONA

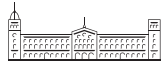
## Propuesta de un modelo de evaluación externa para la gestión del Pacto Mundial de las Naciones Unidas

Natalia Aguilar Rosado

**ADVERTIMENT.** La consulta d'aquesta tesi queda condicionada a l'acceptació de les següents condicions d'ús: La difusió d'aquesta tesi per mitjà del servei TDX ([www.tdx.cat](http://www.tdx.cat)) i a través del Dipòsit Digital de la UB ([diposit.ub.edu](http://diposit.ub.edu)) ha estat autoritzada pels titulars dels drets de propietat intel·lectual únicament per a usos privats emmarcats en activitats d'investigació i docència. No s'autoritza la seva reproducció amb finalitats de lucre ni la seva difusió i posada a disposició des d'un lloc aliè al servei TDX ni al Dipòsit Digital de la UB. No s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX o al Dipòsit Digital de la UB (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant al resum de presentació de la tesi com als seus continguts. En la utilització o cita de parts de la tesi és obligat indicar el nom de la persona autora.

**ADVERTENCIA.** La consulta de esta tesis queda condicionada a la aceptación de las siguientes condiciones de uso: La difusión de esta tesis por medio del servicio TDR ([www.tdx.cat](http://www.tdx.cat)) y a través del Repositorio Digital de la UB ([diposit.ub.edu](http://diposit.ub.edu)) ha sido autorizada por los titulares de los derechos de propiedad intelectual únicamente para usos privados enmarcados en actividades de investigación y docencia. No se autoriza su reproducción con finalidades de lucro ni su difusión y puesta a disposición desde un sitio ajeno al servicio TDR o al Repositorio Digital de la UB. No se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR o al Repositorio Digital de la UB (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al resumen de presentación de la tesis como a sus contenidos. En la utilización o cita de partes de la tesis es obligado indicar el nombre de la persona autora.

**WARNING.** On having consulted this thesis you're accepting the following use conditions: Spreading this thesis by the TDX ([www.tdx.cat](http://www.tdx.cat)) service and by the UB Digital Repository ([diposit.ub.edu](http://diposit.ub.edu)) has been authorized by the titular of the intellectual property rights only for private uses placed in investigation and teaching activities. Reproduction with lucrative aims is not authorized nor its spreading and availability from a site foreign to the TDX service or to the UB Digital Repository. Introducing its content in a window or frame foreign to the TDX service or to the UB Digital Repository is not authorized (framing). Those rights affect to the presentation summary of the thesis as well as to its contents. In the using or citation of parts of the thesis it's obliged to indicate the name of the author.



---

Universitat de Barcelona

**PROPUESTA DE UN MODELO DE  
EVALUACIÓN EXTERNA PARA LA GESTIÓN  
DEL PACTO MUNDIAL DE LAS NACIONES  
UNIDAS**

NATALIA AGUILAR ROSADO

SEPTIEMBRE 2015





**B** Universitat de Barcelona

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA  
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y ORGANIZACIÓN DE  
EMPRESAS  
PROGRAMA DE DOCTORADO EN EMPRESA

TESIS DOCTORAL:  
**PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN  
EXTERNA PARA LA GESTIÓN DEL PACTO MUNDIAL  
DE LAS NACIONES UNIDAS**

**NATALIA AGUILAR ROSADO**

DIRECTORES: **DRA. MERCÈ BERNARDO VILAMITJANA  
DR. JUAN JOSÉ TARÍ GUILLÓ**

TUTOR: **DR. JAUME VALLS PASOLA**

BARCELONA

SEPTIEMBRE 2015





FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA  
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y ORGANIZACIÓN DE  
EMPRESAS  
PROGRAMA DE DOCTORADO EN EMPRESA

TESIS DOCTORAL:  
**PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN  
EXTERNA PARA LA GESTIÓN DEL PACTO MUNDIAL  
DE LAS NACIONES UNIDAS**

**NATALIA AGUILAR ROSADO**

Firma Doctoranda

BARCELONA

SEPTIEMBRE 2015



*A mis padres, esposo, e hija,  
por su amor y apoyo infinito, por  
ser mi motivación para lograr  
una mejor versión de mi cada día.*

*A los que se han ido  
y a quien está por llegar.*





# **Agradecimientos**



No hay palabras que puedan expresar mi gratitud hacia mis directores de tesis, a Juan José Tarí por su invaluable aportación y su interés por ser parte de este proceso. Y a Mercè Bernardo, por dirigirme en el largo camino de la investigación, por su paciencia y comprensión en todos sentidos, pero sobre todo por su tiempo ya que dirigir una tesis a “larga distancia” y vía correo electrónico aumenta la complejidad. Nuevamente gracias a ambos.

Todo mi agradecimiento para los/las integrantes del *Departament d’Economia i Organització d’Empreses* de la Universitat de Barcelona, en especial a Jaume Valls, Esther Hormiga y José María Castán por compartir sus conocimientos, sus experiencias y por sus atenciones para mí y mi familia.

A mi esposo por motivar mi incursión en este viaje, y por su ayuda en todos los sentidos.

A mi hija, por entender (con tan solo tres años), que algunos días no podía jugar con ella y me veía sentarme a trabajar frente al ordenador, preguntando de vez en vez:” Mami, ¿ ya terminaste de trabajar en tu tesis?”. Gracias mi amada “mediana”.

A la querida “*Latin family*” (Milena, Andrés P., Jaime, Laura, Andrés V., Monica, Felipe, Noelia y Roi. Porque gracias a ellos la experiencia durante nuestra estancia en Barcelona se tornó multicultural y sobre todo, por ser nuestra familia durante ese tiempo y para siempre.

A mis compañeros de la Universidad de Guadalajara, en especial a mi equipo de trabajo (Diana, Luis, Jessy y Fer) gracias por entenderme y por su apoyo invaluable.

Por supuesto a mi familia: a mis padres por su motivación, por siempre creer en mi, e incluso por cuidar por ratos a mi hija para poder trabajar en la tesis. A mis suegros, abuelos, tíos(as), primos(as), cuñados(as) y a mis amigos(as) por sus palabras de aliento y su comprensión.

Para ustedes, todo mi cariño y agradecimiento.



# Índice



<b>1. Introducción</b>	<b>1</b>
1.1. Objetivos	4
1.2. Estructura	5
1.3. Aportaciones intermedias	6
<b>2. Responsabilidad Social</b>	<b>9</b>
2.1. Definición	10
2.2. Evolución	13
2.3. Dimensiones de la Responsabilidad Social Corporativa	17
2.3.1. Dimensión económica	18
2.3.2. Dimensión social	21
2.3.3. Dimensión medioambiental	24
2.4. Herramientas para la aplicación de las prácticas de RS	27
2.4.1. ISO 26000	31
2.4.2. SA 8000	34
2.4.3. ISO 14001	39
2.4.4. EMAS	43
2.4.5. Forest Stewardship Council (FSC)	45
2.4.6. Global Reporting Initiative	48
2.4.7. AA1000	52
2.4.8. SGE 21	54
2.5. Gestión de la calidad y Responsabilidad Social Corporativa	59
<b>3. Pacto Mundial de las Naciones Unidas</b>	<b>65</b>
3.1. La Organización de las Naciones Unidas	66
3.2. Definición y antecedentes del Pacto Mundial	69
3.3. Objetivo y principios del Pacto Mundial	70
3.4. Participar en el Pacto Mundial	71
3.5. Programas y modelos del Pacto Mundial	77
3.5.1. Programa de Diferenciación	77
3.5.2. Blueprint para el Liderazgo en la Sostenibilidad Corporativa	81
3.5.3. Modelo de gestión del Pacto Mundial	82



<b>4. Metodología</b>	<b>91</b>
4.1. Población y muestra	91
4.2. Medidas	95
4.3. Análisis y tratamiento de datos	97
4.3.1. Fiabilidad y validez de las escalas	98
4.3.2. Modelos de Ecuaciones Estructurales (SEM)	99
4.3.3. Propuesta de un modelo para la evaluación externa del PM	99
4.3.4. Tablas de contingencia	100
<b>5. Resultados</b>	<b>103</b>
5.1. Resultados descriptivos	104
5.1.1. Características de la muestra	104
5.1.2. RS en la organización	106
5.1.3. Sistemas de gestión en la organización	113
5.1.4. SGs y herramientas para las prácticas de RS	115
5.1.5. Pacto Mundial	116
5.1.6. Futuro de la RS	120
5.2. Resultados de las prácticas de RS en las organizaciones	123
5.2.1. Relaciones de las motivaciones y prácticas de RS con los resultados	123
5.2.2. Relaciones entre motivos, proceso de adhesión al PM y los resultados	132
5.3. Propuesta de un modelo de evaluación externa del Pacto Mundial	137
5.3.1. Propuesta de modelo para la evaluación externa del Pacto Mundial	137
5.3.2. Relación entre los sistemas de gestión implantados y la propensión a implantar el modelo	141
<b>6. Conclusiones</b>	<b>157</b>
6.1. Conclusiones principales del trabajo	158
6.2. Principales contribuciones del trabajo	173
6.3. Limitaciones	175
6.4. Futuras líneas de investigación	176
<b>7. Bibliografía</b>	<b>179</b>
<b>Anexos</b>	<b>201</b>





# 1. Introducción

Empresas de todo el mundo han comenzado a darse cuenta de que sus inversores no son los únicos interesados en el desempeño financiero. Actualmente la codicia y la explotación siguen caminos paralelos a la compasión y la sostenibilidad (Tschopp, 2005). La globalización hace necesario promover soluciones a problemas comunes (como la eficiencia, justicia y seguridad en el comercio, la producción, y la distribución de productos y servicios), así como a compartir avances tecnológicos y buenas prácticas directivas para salvaguardar los intereses de los consumidores y usuarios de productos y servicios en general (ISO, 2015). De este modo, muchas empresas intentan que sus accionistas o colaboradores (Carroll y Shabana, 2010) e incluso los grupos de interés (*stakeholders*) en los que impactan sus actividades (Carvalho *et al.*, 2010), adopten la Responsabilidad Social.

Según Crowther y Aras (2008), la razón principal por la que muchas empresas han decidido desarrollar la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) o Responsabilidad

Social (RS) es porque la expectativa del cliente va más allá del coste del producto, enfocándose en una mejora de la calidad del producto, el proceso de producción y el medio ambiente. García y Rodríguez (2009) mencionan que la RS y la gestión de la ética son aspectos básicos en la actualidad para las organizaciones, de la misma forma que sucedió con la gestión de la calidad en los años 80. En ambos casos quien ha tenido la última palabra ha sido el cliente. Es importante destacar que la RS no se basa únicamente en acciones filantrópicas como la creación de una fundación o en colaborar con una ONG. El campo de la responsabilidad social es muy amplio y comprende a toda la empresa u organización (Comajuncosa *et al.*, 2010), como también ocurre con la gestión de la calidad. En este sentido, existen paralelismos entre la gestión de la calidad y la responsabilidad social que puede hacer que una facilite el desarrollo de la otra.

La Organización de las Naciones Unidas (ONU) considera que las empresas, como motor principal de la globalización, pueden ayudar a garantizar el crecimiento de los mercados, el comercio, la tecnología y las finanzas, de manera que se beneficien tanto las economías como la sociedad a nivel mundial (UNGC, 2015a). En este sentido, existen diferentes prácticas que pueden adoptar las organizaciones para conseguir no sólo beneficios organizacionales, sino también beneficios para la sociedad. Estas prácticas estarían relacionadas con la RS.

Existen múltiples prácticas y herramientas que las organizaciones pueden implantar para mejorar y formalizar su compromiso con la RS. La forma más común de publicar este compromiso y progreso es a través de informes y memorias (Runhaar y Lafferty, 2009; UNGC, 2015a). Para Tschopp (2005), la razón principal para la elaboración y publicación de estos informes de RS es ofrecer a los inversores la información necesaria para tomar decisiones. Las organizaciones promueven sus logros ambientales y sociales, ya sea en su informe anual o en un informe independiente. Además, muchas organizaciones en sectores como el energético, la silvicultura y la fabricación utilizan técnicas similares de información como un medio para responder a quienes les critican. El problema con esto es que sin normas de comparabilidad y consistencia establecidas en los informes de RS actuales, es común que estos informes sean utilizados como un “green wash” más allá de una verdadera representación objetiva de la posición real de la empresa. Es decir, sin las normas de información regulada o pautas a seguir, los informes actuales pueden ser

considerados como una técnica de marketing estratégico de la empresa. Esta necesidad de regulación se ha traducido en una competencia entre diversas organizaciones que han desarrollado herramientas para la “medición” de las prácticas de RS. Sin embargo, para algunos usuarios es preocupante que la regulación de las distintas organizaciones no proporcione la seguridad de que la información proviene de un sistema de gestión internacionalmente aceptado. En este contexto, Tschopp (2005) menciona que a nivel mundial no hay ningún tipo de regulación obligatoria referente a los informes de RS, sin embargo, este movimiento parece más progresista en Europa.

Por otra parte, existe una creciente tendencia a integrar los informes de RS en otros informes de la organización, como por ejemplo junto a los informes del sistema de gestión de la calidad. Esta integración ayuda a que tanto los informes como los sistemas de gestión (según sea el caso) se gestionen como un único sistema e/o informe, y no de manera independiente (Bernardo *et al.*, 2009).

En concreto, una de las prácticas más implantadas a nivel mundial que muestra un compromiso por hacer bien las cosas (calidad) y la RS es el Pacto Mundial de las Naciones Unidas (PM) (UNGC, 2015a). El PM es una plataforma de diálogo y un marco práctico para las organizaciones comprometidas con la sostenibilidad y las prácticas empresariales responsables. Esta iniciativa de liderazgo pretende armonizar en todo el mundo las operaciones y estrategias comerciales con diez principios universalmente aceptados en los ámbitos de los derechos humanos, los derechos laborales, el medio ambiente y la lucha contra la corrupción (UNGC, 2015a). El PM “no es un instrumento normativo, por lo que no ejerce funciones de vigilancia, no impone criterios y no evalúa la conducta ni las acciones de las empresas” (O’Rourke, 2003; Kell, 2005; UN, 2010b). Su implantación es voluntaria pero a diferencia de otras herramientas, no cuenta con una evaluación externa del cumplimiento (por ejemplo como sí ocurre con un sistema de gestión de la calidad ISO 9001). Por lo tanto, al no contar con ningún mecanismo de revisión de la información que reciben y que es publicada en la página web del Pacto Mundial, la veracidad de dicha información es cuestionada por diversos estudios académicos (Bigge, 2004; Deva, 2006; Engardio, 2004; Rizvi, 2004; Kuper, 2005; Nolan, 2005; Thérien y Pouliot, 2006; Gaughran, 2007; Khan, 2007; Mittler, 2007; Strohscheidt, 2007; Utting, 2007; Berliner y Prakash, 2014, 2015; Rasche y Waddock, 2014; Sethi y Schepers, 2014). Esto indica que es

interesante analizar el proceso de evaluación externa del PM y cómo las organizaciones adheridas al PM desarrollan la RS. Por ello, este trabajo propone un modelo para la evaluación externa del PM y analiza las prácticas de RS de las organizaciones adheridas al mismo. Estos objetivos se describen a continuación.

### **1.1. Objetivos**

El presente trabajo utiliza información de organizaciones adheridas al PM debido a que esta iniciativa es una de las que tiene mayor aceptación a nivel mundial (Rasche, 2009). Desde su creación, el PM ha desarrollado diferentes herramientas para facilitar la incorporación de Los Diez Principios a las prácticas cotidianas de las organizaciones. Sin embargo, el “Modelo de Gestión del Pacto Mundial” es la única herramienta que propone una estructura determinada para la adopción de estas prácticas y su mejora continua a nivel interno.

Adicionalmente, se detecta que el PM no cuenta con ningún mecanismo de revisión de la información publicada por las organizaciones participantes, el informe o comunicación de progreso (COP), lo que hace que diversos estudios académicos cuestionen la veracidad de la misma (ver por ejemplo, Thérien y Pouliot, 2006; Khan, 2007; Martens, 2007; Berliner y Prakash, 2014, 2015; Sethi y Schepers, 2014; Rasche y Waddock, 2014). Por esta razón, los dos objetivos principales de este trabajo son:

1. Analizar las prácticas de RS en las organizaciones adheridas al Pacto Mundial. Como sub-objetivos de éste, se pretende:
  - 1.1 Conocer las principales características de las organizaciones participantes a la Red Española del Pacto Mundial (REPM).
  - 1.2 Analizar la relación entre los motivos para implantar prácticas de RS, las prácticas de RS implantadas en las organizaciones y su impacto en los resultados de la organización.
  - 1.3 Analizar la relación entre los motivos de adhesión al PM, la experiencia en el proceso y el impacto en los resultados de la organización.
  
2. Proponer un modelo de evaluación externa para la gestión del PM. Como subobjetivo de éste, se pretende:

- 2.1 Analizar la propensión a implantar el modelo de evaluación externa propuesto con relación a los sistemas de gestión que la organización tenga implantados previamente.

Para alcanzar el subobjetivo 1.1 se ha desarrollado un análisis descriptivo. Para los subobjetivos 1.2. y 1.3 se comprueban las hipótesis 1 a 4 del trabajo. Para cumplir el objetivo 2 se propone un modelo de evaluación externa a nivel teórico y para el subobjetivo 2.1, se comprueba la hipótesis 5.

## **1.2. Estructura**

Esta tesis está dividida en siete capítulos. El primero se refiere a la introducción y objetivos de este trabajo, así como las aportaciones intermedias.

En los capítulos 2 y 3 se presenta la revisión de la literatura. Específicamente, en el Capítulo 2, se mencionan diferentes definiciones de Responsabilidad Social, la evolución de ésta, la RS en España y una clasificación de herramientas para las prácticas de RS en las organizaciones. Asimismo se desarrollan las tres dimensiones de la RS y las herramientas para la aplicación de las prácticas de RS (implantación y auditorías). Finalmente se presenta la relación de la Gestión de la Calidad con la RS. En el Capítulo 3 se muestra información relacionada con el Pacto Mundial de las Naciones Unidas. Se comienza con una descripción general de la ONU, sus inicios y los organismos especializados que la conforman, y contenido general del PM: definición, objetivos y principios. Adicionalmente se mencionan los requisitos y procedimientos para participar en el PM, los programas y modelos publicados, tales como el Programa de Diferenciación, Blueprint para el Liderazgo en la Sostenibilidad Corporativa y el Modelo de Gestión del Pacto Mundial. En referencia a éste último, se presenta el debate existente sobre su evaluación externa. Así mismo, en estos dos capítulos de revisión de la literatura se plantean las hipótesis a contrastar.

El Capítulo 4 describe la metodología llevada a cabo en este trabajo. En primer lugar se explican las principales características de la población y la muestra de organizaciones participantes en la REPM. En segundo lugar, se describe la encuesta utilizada para analizar las diferentes prácticas de RS y del PM. Finalmente, se explica el tratamiento de datos utilizado para comprobar los objetivos y subobjetivos del



trabajo. En este sentido se explican los modelos de ecuaciones estructurales planteados (fiabilidad y validez de las escalas), el proceso seguido para proponer un modelo de evaluación externa del PM a partir de un revisión de trabajos académicos, utilizando diferentes bases de datos, y las características básicas de las tablas de contingencia utilizadas para analizar la relación entre el modelo propuesto y la implantación de sistemas de gestión. Aunque en este capítulo se presentan las características básicas de cada análisis de datos, en el capítulo de resultados se explican los aspectos más específicos de cada tratamiento.

Los resultados se presentan en el Capítulo 5. Los resultados descriptivos se comentan en primer lugar para cumplir con el subobjetivo 1.1. A continuación, el capítulo se estructura según las hipótesis, es decir, se presentan primero los resultados referentes al subobjetivo 1.2. sobre las motivaciones, prácticas y resultados de RS y al subobjetivo 1.3. sobre motivos de adhesión al PM, la experiencia con el PM y su relación con los resultados de la organización. En segundo lugar, se explica la propuesta de modelo teórico para cumplir con el objetivo 2, y finalmente los resultados con relación a la predisposición de implantarlo (subobjetivo 2.1.).

El Capítulo 6 recoge las principales conclusiones de este trabajo, así como las implicaciones del mismo, las limitaciones y las futuras líneas de investigación. En el Capítulo 7 se muestran las referencias utilizadas en el trabajo y a continuación se presentan los anexos.

### **1.3. Aportaciones intermedias**

Durante la realización de este trabajo se han efectuado las siguientes contribuciones académicas (ver Anexo 1):

Aguilar, N. y Bernardo, M., (2010). *“The environmental friendly face of Corporate Social Responsibility”*. En Quality and Service Sciences 13th QMOD International Conference, 31 Agosto-1ero Septiembre del 2010 Organizada en conjunto con *Lund University, Linköping Univeristy y Brandenburg University of Techonlogy Cottbus*. Cottbus, Alemania.

Aguilar, N. y Bernardo, M., (2013). "*Social Responsibility Assessment Approach thorough TQM Principles*". En Heras-Saizarbitoria, I. (Editor) "*Shedding light on TQM: Some research findings*", (pp.120-133) Bilbao, País Vasco. España. ISBN: 978-484034538.



## 2. Responsabilidad Social

Algunos autores como Beschorner y Müller (2007) consideran que la Responsabilidad Social (RS) se inicia con la participación de grandes organizaciones en países en desarrollo, en los cuales las condiciones laborales estaban en duda, como por ejemplo: ambiente de trabajo insalubre, salarios reducidos, empleados menores de edad, ausencia de organizaciones laborales y sindicatos de trabajadores, discriminación religiosa y/o de género, apoyo a regímenes dictatoriales por medio de actividades económicas o enormes daños al medio ambiente. Todo esto, desde el punto de vista de consumidores, medios de comunicación y organizaciones no gubernamentales (ONG) ha generado una imagen negativa de las organizaciones.

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) considera que el motivo principal de la creciente popularidad de la RS en las organizaciones es que el gobierno no tiene la capacidad de cumplir sus obligaciones sociales (OCDE, 2010). Aunque son diversos los motivos que se consideran fundamentales para la

conceptualización, difusión e implantación de la RS, no queda claro el momento exacto en el que este concepto fue establecido. En este apartado se recogen las diferentes definiciones de RS así como su evolución y las diferentes herramientas que las organizaciones pueden implantar para gestionarla.

## **2.1. Definición**

La Responsabilidad Social no es un concepto con una definición establecida y única (Wilenius, 2005; Dahlsrud, 2008), aunque cada vez su uso es más común. No obstante, también existen conceptos que se interceptan y complementan, como ética empresarial o gestión de grupos de interés y sostenibilidad, para convertirse en la definición con mayor aceptación y divulgación del campo (Carroll y Shabana, 2010).

Asimismo, conceptos como Desarrollo Sostenible y Comportamiento Social Corporativo (*Corporate Social Performance*) se han convertido en términos establecidos que incluyen los aspectos descriptivos y normativos de la materia, haciendo hincapié en lo que las organizaciones están logrando en el ámbito de las políticas, prácticas y resultados de RS. Todos estos conceptos se relacionan ya que manejan temas como valor subyacente, equilibrio y rendición de cuentas en las organizaciones (Schwartz y Carroll, 2008), mientras que el concepto de RS se mantiene como un término dominante en la literatura académica y la práctica organizacional (Wilenius, 2005; Carroll y Shabana, 2010). La tabla 1 recoge las principales definiciones de RS, tan diversas como los puntos de vista de los diferentes autores y organizaciones.

Dahlsrud (2008) analiza 37 definiciones de RS según su frecuencia de citación y concluye que todas las definiciones existentes están relacionadas. Así mismo, el autor detecta que estas definiciones incluyen 5 dimensiones: medioambiental, social, económica, grupos de interés (*stakeholders*) y voluntariado. A partir de las aportaciones más significativas de las anteriores definiciones, se propone la siguiente:

*“RS es el compromiso voluntario, por parte de las organizaciones (de cualquier tipo) para realizar sus actividades de manera ética y responsable, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de la sociedad y el medio ambiente de su entorno.”*

Tabla 1. Definiciones de RS según la literatura.

Autores	Definiciones
McWilliams y Siegel (2001)	La RS es operar de una manera en que la organización cumple (e incluso supera) las expectativas éticas, jurídicas, comerciales y sociales que tienen los grupos de interés.
De la Cuesta y Valor (2003)	Conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos, nacionales e internacionales, con los grupos de interés, que se derivan de los impactos que la actividad y operaciones de las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos. Por tanto, la RS afecta a la propia gestión de las organizaciones, tanto en sus actividades productivas y comerciales, como en sus relaciones con los grupos de interés.
Kliksberg (2004)	Cumplimiento de la función económica, social y ambiental que tiene una organización, pero excediendo los requisitos que le establecen la ley y las expectativas que la comunidad pueda tener respecto a ésta.
Comisión de Comunidades Europeas (2001)	Concepto en el cual las compañías integran voluntariamente el interés, tanto social como medioambiental a sus operaciones y en su interacción con los accionistas.
Jamali y Mirshak (2006)	Conjunto de prácticas de gestión que asegura que la organización maximiza los efectos positivos de sus operaciones en la sociedad.
World Business Council on Sustainable Development (2007)	Compromiso que adquieren las organizaciones para contribuir con el desarrollo económico sostenible, donde intervienen los trabajadores, sus familias, la comunidad y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida.
Crowther y Aras (2008)	Enfocada en la relación que tienen (o deberían de tener) las organizaciones, gobiernos y ciudadanos.
ISO (2015)	Responsabilidad de una organización de los impactos de sus decisiones y actividades (productos, servicios y procesos) en la sociedad y el medio ambiente, por medio de un comportamiento ético y transparente.
Reverte (2009)	RS significa que las organizaciones integran su preocupación social y medioambiental a sus operaciones y a la relación con sus grupos de interés de manera voluntaria.
García (2009)	Es una filosofía y una actitud que adopta una institución y que se refleja en la incorporación voluntaria en su gestión de las preocupaciones y expectativas de sus distintos grupos de interés, una

	nueva visión a largo plazo.
Kanji y Chopra (2010)	Gestionar un negocio de una manera socialmente responsable, mediante la cual lleva a cabo prácticas éticas referentes a empleo y trabajo (mejorando áreas de trabajo), involucrándose e invirtiendo en el desarrollo de la comunidad local y comprometiéndose con su desarrollo económico a largo plazo, así mismo comunicándose con la comunidad afectada por las consecuencias de productos y políticas de la organización (en caso de existir), contribuyendo a la conservación, mejora y sostenibilidad del medio ambiente.
Virvilaite y Daubaraite (2011)	La condición más importante para las organizaciones socialmente responsables es satisfacer las expectativas económicas y jurídicas, ya que proporcionan la base para futuras responsabilidades éticas y filantrópicas.
Sacconi <i>et al.</i> (2011)	Es una extensión del gobierno corporativo en los deberes fiduciarios donde va más allá de sus accionistas/propietarios (shareholders) e incluye a los grupos de interés.
Red Española del Pacto Mundial de la ONU (2013)	Además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, es la integración voluntaria por parte de la organización, en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales y ambientales y de respeto a 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 derivan de sus acciones.
Aceituno <i>et al.</i> (2013)	Es el reconocimiento e integración en los procesos productivos, de las preocupaciones sociales y medioambientales, implantando adecuadas prácticas organizacionales que las satisfagan.
Hah y Freeman (2014)	Son los casos en que una organización va más allá de sus intereses y el cumplimiento legal de participar en actividades que son capaces de avanzar en el bien social.
Hernandez (2014)	El compromiso de cumplir con la finalidad que se tenga, teniendo en cuenta las expectativas económicas, sociales y medioambientales de todos sus grupos de interés. Por tanto, la RS engloba todas aquellas actuaciones de la organización que satisfacen criterios económicos, sociales y medioambientales o del entorno.

---

*Fuente: Elaboración propia*

## 2.2. Evolución

A pesar de que el término “Responsabilidad Social” no se acuñó oficialmente hasta años después, se cree que las raíces de RS se establecieron en Estados Unidos a principios del siglo XX gracias a Arthur W. Page, editor de una de las primeras revistas de negocios: *The World's Work* y posteriormente miembro de la dirección ejecutiva de AT&T (1927), organización en la cual puso en práctica sus conocimientos, dejando así las bases teóricas y prácticas de la RS.

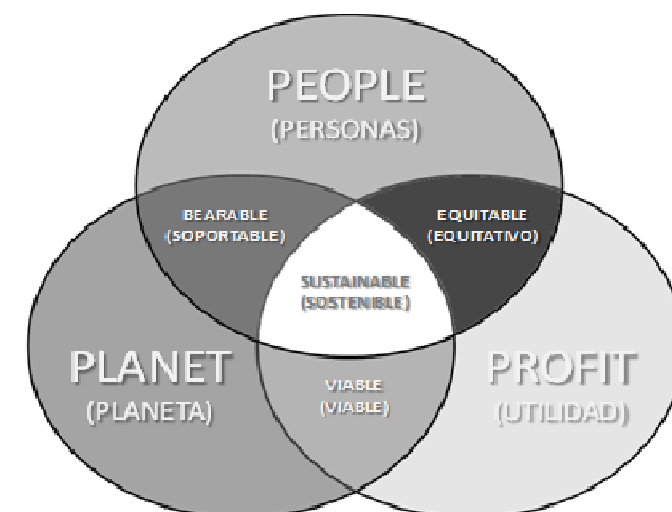
La RS como tal, ya hace años que se aplica en diferentes sectores, sin embargo se cree que el origen de la RS estaba unido a la función de regular el bienestar de la comunidad por parte del estado, por lo que en el siglo XIX, debido a la falta de participación de éste, muchos empresarios adoptaron un comportamiento paternalista o social. No obstante, este fue desapareciendo debido a la aparición de mutualidades, fondos de solidaridad y en el caso de Europa, de la construcción progresiva del estado del bienestar. Garriga y Melé (2004) y Remund (2010) establecen el inicio de la literatura académica de RS en 1953, con la publicación del libro *Social Responsibilities of the Bussinesman* de Howard R. Bowen.

Gilbert y Rasche (2007), mencionan que la RS tuvo un periodo de opinión e implantación en la práctica en la década de los 70, pero cayó el interés de la opinión pública en los años 80. Fue a mediados de la década de los 90 cuando recuperó terreno, debido a que se diseminó la utilización de este concepto a nivel internacional, principalmente en las organizaciones multinacionales, con la necesidad de encontrar la manera de evaluar sistemáticamente su comportamiento ético y social, y comunicar dicha información a los accionistas. Según Curtis *et al.* (2007), en la década de los 80, Elkington dió a conocer una vista tridimensional de la sostenibilidad como respuesta a un supuesto conflicto entre el medio ambiente y el desarrollo (Elkington, 1998), motivo por el cual se representó el concepto de *Triple Bottom Line* (también conocido como *TBL* o Triple Resultado), el cual hace alusión al resultado neto expresado en el último renglón de los estados contables, refiriéndose a que dicho resultado no es lo único (Norman y MacDonald, 2003), ni lo más importante para medir el éxito de una organización (Caraianni *et al.*, 2009). Por el contrario, menciona que los inversores buscan algo más incluyente que mida la contribución real de la compañía (organización) a su entorno y su comportamiento (KPMG, 2012).



Paralelamente a este término, en 1995 se desarrolló la fórmula 3P: *People, Planet and Profits* (Personas, Planeta y Utilidades) (Vanclay, 2004). Bergmans (2006) menciona que la idea principal de la RS es encontrar un equilibrio entre las “3 Ps” antes mencionadas, en las que “Personas” se refiere al bienestar social, “Planeta” se refiere a la calidad medioambiental y “Utilidades” al desarrollo económico de la organización. Este equilibrio a menudo se representa visualmente como muestra la figura 1, simbolizando que ninguna de las “Ps” se debe beneficiar a expensas de las otras. Además, el equilibrio de éstas significa tomar decisiones y establecer prioridades, permitiendo con esto que una organización sea Soportable (tolerable), Equitativa y Viable, lo que deriva en una organización sostenible.

Figura 1. *Triple Bottom Line*



Fuente: Adaptado de ETSII-UPM (2010)

Debido al crecimiento de la importancia de la RS a nivel internacional, en el año 2005 en España, país analizado en esta tesis, la subcomisión para potenciar y promover la RS de las organizaciones, constituida en el seno de la comisión de Trabajo y Asuntos Sociales del congreso de los diputados, recibió aportaciones de organizaciones privadas, administración pública, universidades, sindicatos y asociaciones civiles, entre otros, con el objetivo de presentar sus expectativas sobre la orientación que debería guiar la política de RS en España. Como resultado de estas aportaciones, en 2006 la subcomisión presentó un documento llamado “Libro Blanco” que establecía las recomendaciones para potenciar y promover la RS en España (Libro Blanco RSC,

2014). No obstante, de acuerdo a la Red Española del Pacto Mundial, es a partir del año 2000 cuando una serie de acontecimientos marcaron la evolución de la RS en la Unión Europea y en España (tabla 2).

Tabla 2. Evolución de la RS en la Unión Europea y España

Año	Evolución
1995	El presidente de la Comisión Europea, junto con un grupo de empresas publican un Manifiesto en contra de la Exclusion Social, el cual incluye la creación de una Red de Negocios Europea.
1998	Se crea el primer Consejo de Responsabilidad Social en Europa.
1999	El Parlamento Europeo solicita realizar un Código de Conducta para vincular a las organizaciones europeas para que éstas cumplan con ciertos requisitos en materia ambiental, laboral y de derechos humanos.
2000	En Lisboa, el Consejo Europeo se marca el objetivo estratégico de convertir a la Unión Europea en la economía del conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, antes de 2010, capaz de un crecimiento económico duradero acompañado por una mejora cuantitativa y cualitativa del empleo y una mayor cohesión social.  Lanzamiento de la iniciativa del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y los Objetivos de Desarrollo del Milenio.
2001	La Comisión Europea publica el Libro Verde de RS, para fomentar un marco europeo de RS, abriendo un debate sobre cómo impulsar esta responsabilidad en el ámbito europeo e internacional.
2002	La Comisión Europea presenta una comunicación sobre RS bajo el título “RSC: una contribución empresarial al desarrollo sostenible”, la cual dió lugar a la creación en ese año del Foro Europeo Multistakeholder sobre RS.  Lanzamiento de la Red Española del Pacto Mundial de la ONU.
2005	La Comisión Europea aprueba la estrategia para el crecimiento, el empleo y el desarrollo sostenible.  El Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales en España crea el Foro de Expertos en RS, obteniendo como resultado el “Informe del Foro de Expertos en RSC”.
2006	La Comisión Europea presenta una comunicación sobre RS bajo el título “Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: hacer de Europa un polo de excelencia de la RSC”, en la que se anuncia la creación de la Alianza Europea para la RS.  En España, el Congreso de los Diputados crea una Subcomisión dedicada a tratar temas de RS. Como fruto de su trabajo se publica el “Libro Blanco” de la RS.

2007 Resolución del Parlamento Europeo sobre la RS, bajo el título “La RSC: una nueva asociación”.

En España, el Gobierno, junto con organizaciones y sindicatos, crean la Mesa de Diálogo Social sobre RS, que publicó el documento “La RSC: Diálogo Social”

En octubre, se aprueba en España la Ley de Responsabilidad Medioambiental.

2008 La Comisión Europea presenta el plan de acción para lograr una producción y consumo sostenible, así como las políticas para una industria sostenible en Europa.

En España, el Gobierno aprueba la creación del Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas (CERSE): Real Decreto 221/2008, de 15 de febrero

2009 En Valencia, el 20 de noviembre, se aprueba la Ley 11/2009, de “Ciudadanía Corporativa”.

2010 En Murcia, el 29 de abril, se crea la “Comisión Interdepartamental de Responsabilidad Social Corporativa”.

En Cataluña se desarrolla la estrategia de “Desarrollo Sostenible” dentro de los objetivos fijados en el horizonte 2026.

En Extremadura, el 9 de diciembre, se aprueba la Ley 15/2010, de “responsabilidad social empresarial”.

2011 La Comisión Europea publica una nueva política de RS.

El Gobierno de España aprueba la Ley 2/2011 de Economía Sostenible, el 4 de marzo, enfocada en temas como la promoción de la responsabilidad social de las empresas, el desarrollo de las condiciones para la difusión de la información sobre el uso de criterios sociales, medioambientales y de buen gobierno en la política de inversión de los fondos de pensiones

En las Islas Baleares se aprueba la Ley 4/2011, de 31 de marzo, “de la buena administración y del buen gobierno” .

2012 En marzo, el grupo parlamentario catalán Convergència i Unió (siendo respaldado por la Comisión de Empleo y Seguridad Social del Congreso de los Diputados), presenta una Proposición de ley para: promover la RS en la Administración y empresas públicas, incorporar la RS en los criterios de compra pública; e incorporar la RS en la formación secundaria y universitaria, entre otros temas.

En mayo, el Congreso tramita como proyecto de ley el Real Decreto sobre medidas urgentes en materia de medio ambiente.

En agosto, en Navarra, Galicia y Canarias se aprueba un protocolo de colaboración entre el Departamento de Economía, Hacienda, Industria y Empleo; la Consejería de Trabajo y Bienestar de la Xunta de Galicia; el Cabildo de Tenerife y Uniminho/Associação Do Vale Do Minho Transfronteiriço (asociación de entidades

locales de Pontevedra y Portugal), para el desarrollo del proyecto “Red Transregional de Impulso de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)”.

En octubre, la Comisión Permanente del CERSE, presenta el primer esquema del Plan Nacional Español de RSE.

2013 En abril, el Congreso aprueba la moción sobre la política del Gobierno en materia de gestión del agua.

En mayo, el Pleno aprueba proposiciones no de ley sobre responsabilidad social corporativa y derechos humanos y la Ley 22/2011, de 28 de julio, de residuos y suelos contaminados.

En octubre, el congreso aprueba la Ley por la que se establecen medidas en materia de fiscalidad medioambiental.

En diciembre, el Congreso crea una Subcomisión para el análisis y estudio de la trata de seres humanos con fines de explotación.

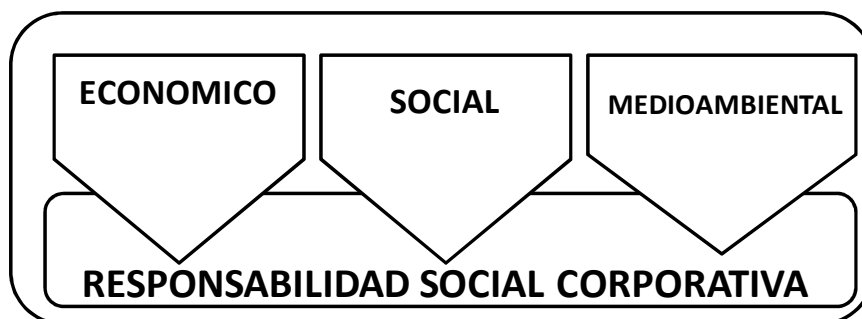
2014 Se modifica la Ley 26/2007, de Responsabilidad Medioambiental.

*Fuente: Adaptado de Observatorio de RSC(2014), Comisión Europea España (2013), Mullerat (2013), Congreso de los Diputados (2015).*

### 2.3. Dimensiones de la Responsabilidad Social Corporativa

La literatura señala que la Responsabilidad Social está basada en valores integrados en tres dimensiones (figura 2): social, ambiental y económica (Elkington, 1998). Las dimensiones social y ambiental deben tener en cuenta el bienestar de otras personas y el medio ambiente, mientras que la dimensión económica implica generar grandes ganancias (Elkington, 1998; Johnson y Greening, 1999; Bellesi *et al.*, 2005; Torugsa *et al.*, 2013).

Figura 2. Dimensiones de la Responsabilidad Social Corporativa



*Fuente: Adaptado de Elkington (1998), Johnson y Greening (1999), Bellesi et al. (2005).*

Otros autores como Rana y Misra (2010) añaden una cuarta dimensión, la operacional. De igual forma, la Comisión de las Comunidades Europeas (2008) también establece cuatro dimensiones: mercado, trabajadores, medio ambiente y comunidad. Esta tesis ha considerado la clasificación de 3 dimensiones (ver figura 2). A continuación se presenta una definición y revisión de literatura de estas 3 dimensiones, aunque su estrecha relación no permite analizarlas de manera totalmente separada.

### **2.3.1. Dimensión económica**

“Ingresos estables para los propietarios o accionistas de una empresa, sistemas de contabilidad con mayor confiabilidad, aumento de personal y donaciones para programas de responsabilidad social externos (filantropía)” son, para Wilenius (2005), las actividades que pertenecen a la dimensión económica de la RS. Por otra parte, Alvarado y Schlesinger (2008) mencionan que la dimensión económica se refiere a las expectativas de la sociedad de que las organizaciones sean rentables y que obtengan utilidades, como incentivo y recompensa a su eficiencia y eficacia, mediante la producción y venta de bienes y/o servicios.

En este sentido, la relación entre la RS y los beneficios financieros han sido analizados por diversos autores. Por ejemplo, Mahoney y Thorne (2005) estudian esta relación en el periodo de 1992 a 1999 en una muestra de 90 organizaciones en Canadá, basándose en la premisa de que normalmente las organizaciones persuaden a sus directivos a alcanzar metas previamente establecidas, y que éstos son retribuidos económicamente con salarios y bonos por lograr la meta establecida a corto plazo. Determinan que estos bonos no se pueden establecer en factores que intervengan en la RS, ya que se establecen con una meta a largo plazo. Dentro de los resultados, mencionan que el establecimiento de bonos por cumplir metas a largo plazo centra los esfuerzos de los directivos en la optimización y al mismo tiempo, forma directivos socialmente responsables. Adicionalmente, demuestran una relación significativa entre los bonos a largo plazo y la RS. Asimismo, mencionan que las organizaciones que utilizan los bonos a largo plazo presentan una mayor disposición a corregir (en caso de existir) las deficiencias que se presenten en sus productos o en el medio ambiente de su entorno, mientras que se detecta el caso contrario en las organizaciones que no los utilizan.

En el estudio realizado por Prado *et al.* (2008) se determina que en España ha habido un aumento significativo de las prácticas de RS, específicamente las que favorecen la reducción del impacto ambiental, así como la creación de lugares de trabajo cómodos y la promoción de los derechos de los trabajadores. Además mencionan que varias de estas prácticas muestran un impacto positivo y significativo en las ventas, mientras que por el contrario no se presenta ningún tipo de impacto en la productividad o en el valor de mercado. Por lo tanto, otras prácticas de RS no se relacionan a corto plazo con mejoras en el comportamiento de la organización.

De igual forma, Shen y Chang (2008) realizan un análisis empírico en Taiwán para conocer los efectos de la RS en el comportamiento financiero de las organizaciones. Los resultados determinan que las organizaciones que realizan actividades de RS tienden a obtener mayores ingresos netos y que la adopción de la RS en sus prácticas no deteriora el desempeño financiero de las mismas. De este modo concluyen que la ambición y la conciencia no se contradicen entre sí.

La relación entre la RS y el comportamiento organizacional en un país en desarrollo como Turquía es analizado por Aras *et al.* (2010). La investigación se realiza por medio de un análisis empírico de 100 organizaciones que pertenecen al *Istanbul Stock Exchange* (ISE) con el objetivo de determinar si existe una relación entre el tamaño, la rentabilidad, el nivel de riesgo de la organización y la RS. Los resultados demostraron la relación significativa entre el tamaño de la organización y la RS, sin embargo no se pudo detectar una relación entre la rentabilidad y la RS. Este resultado sugiere que probablemente la RS todavía no se encuentra suficientemente relacionada con el impacto financiero en países en desarrollo debido a que la RS aún se considera como un tema de reciente investigación.

El “por qué, cómo y cuándo responden los consumidores a la RS”, fue analizado por Carvalho *et al.* (2010), por medio de una encuesta aplicada a 400 consumidores de diferentes sectores en Brasil. Los resultados muestran que en la medida en que los consumidores brasileños perciben que una organización adopta la RS, ésta se relaciona con: (1) el resultado de transacciones de compra, (2) la probabilidad de hacer cambiar la preferencia de compra hacia el competidor, y (3) la probabilidad de quejas por el incremento de precio del producto por el hecho de haber adoptado la RS.

Asimismo, determinaron que la relación entre las probabilidades anteriores son medidas por la percepción de los consumidores respecto a la equidad en el precio y su satisfacción personal respecto al producto en cuestión. Adicionalmente, se determinó que los efectos de mediación varían dependiendo del poder de compra del consumidor, ya que el efecto mediador en la equidad del precio sobre la intención de compra, es más fuerte en consumidores con ingresos menores que aquellos con ingresos mayores. Respecto a los efectos de mediación en la satisfacción personal y cambiar de producto, o la intención de establecer una queja debido al incremento en el precio del producto, son mayores en los consumidores con mayores ingresos que aquellos de menores ingresos (Carvalho *et al.*, 2010).

Callado y Utrero (2011) realizan un estudio de organizaciones financieras españolas para determinar la relación entre el rendimiento financiero y la RS. Los resultados del estudio confirman que los consumidores valoran las actividades de RS porque las organizaciones que respaldan un comportamiento responsable pueden lograr una mejor posición estratégica en el mercado, junto con un mayor margen de ganancias. Adicionalmente, en sus resultados se confirma que los consumidores valoran otras características además del precio al realizar depósitos y tomar decisiones respecto a las hipotecas, como podría ser la RS de la institución financiera que han elegido. Sin embargo, demuestran que no todas las dimensiones de la RS tienen la misma importancia para sus consumidores y que estos dan el mismo valor a las actividades que pueden tener un impacto directo en su bienestar (como cultura y ocio) así como a las actividades que tengan un impacto más generalizado (como preservación del medio ambiente). Por lo tanto, estos resultados demuestran que las organizaciones pueden mejorar su posicionamiento en el mercado y sus ganancias, lo cual implica una ventaja competitiva sobre sus competidores.

En el estudio realizado por Gallardo y Sánchez (2013) se analiza empíricamente la incidencia de la RS en 710 microempresas de Extremadura. Los autores lograron confirmar que un enfoque de gestión responsable incide de forma determinante en su competitividad. Así mismo, señalan que la RS puede ser considerada como fuente de ventaja competitiva en el mercado, sin importar el sector al que pertenezca la organización.

### 2.3.2. Dimensión social

A menudo se ha confundido la dimensión social con los programas de participación de la comunidad utilizados por las organizaciones. Sin embargo, el concepto de RS no se refiere únicamente a las actividades filantrópicas que pueda realizar una organización, sino también a las condiciones laborales, la integración social de sus trabajadores y al respeto de los derechos humanos (De la Cuesta *et al.*, 2006). Debido a la amplitud y profundidad en los temas que abarca, algunos autores como Korhonen (2003) y De la Cuesta *et al.* (2006) consideran que la dimensión social es el aspecto más complejo de cuantificar de la RS.

Existe un creciente interés en la dimensión social de las actividades empresariales, ya que hoy en día, los ciudadanos están mejor informados y sus valores han cambiado, incrementando su interés ecológico y social, solicitando a las organizaciones que su preocupación vaya más allá de una producción eficiente de bienes y servicios. Por su parte, las organizaciones han respondido a las demandas de sus grupos de interés implantando prácticas de RS, que incluyen todas sus actividades sociales y medioambientales, las cuales van más allá del mero interés económico y rompe todas las reglas de la imagen tradicional de las organizaciones que se enfocaban únicamente a la generación de valor de sus accionistas (Fuentes *et al.*, 2008).

Por ejemplo, Stanwick y Stanwick (1998) analizaron en los Estados Unidos a grupos de 100 a 120 organizaciones diferentes cada año en el periodo de 1987 a 1992 y demostraron que el comportamiento socialmente responsable tiene efectos positivos sobre los beneficios económicos. Estos autores también mostraron que las grandes organizaciones reconocen la necesidad de ser líderes en el compromiso con el comportamiento socialmente responsable de la organización. Asimismo, determinaron que este liderazgo no es solamente por el posible acceso a mayores recursos para su implantación, sino a la influencia o presión de una mayor cantidad de grupos de interés en su entorno.

Para conocer las percepciones de los grupos de interés respecto a la mejora de la imagen y la reputación de las organizaciones, Alvarado y Schlesinger (2008) analizan una muestra de 358 consumidores jóvenes de telefonía móvil en Valencia. Los resultados demuestran que cada una de las dimensiones estudiadas de la RS influyen



significativa y directamente en la imagen de la marca e indirectamente sobre la reputación.

Rodríguez *et al.* (2009) realizan un estudio en España con el objetivo de analizar el contenido de códigos de ética publicados en las páginas web de empresas manufactureras para definir sus principales preocupaciones éticas. Los resultados de su investigación subrayan que la elaboración de códigos de ética en España es relativamente reciente, además de que éstos han tenido una doble influencia: por un lado se establecen responsabilidades y principios hacia los grupos de interés (como lo hacen otros códigos europeos), mientras que por el otro, la naturaleza de sus códigos son prescriptivos y establecen conductas deseadas por sus empleados.

Fernández y Luna (2007) realizan una investigación en 26 organizaciones no españolas que operan en España, con un doble objetivo: (1) analizar de forma descriptiva el tipo de información social difundida por la organización y conocer hasta qué grado las organizaciones multinacionales realizan esta difusión; y (2) analizar empíricamente las diferencias en las políticas de información en las organizaciones multinacionales de acuerdo a quienes son impactados por esta, ya sea en el ámbito local o global, y determinar los factores que explican estas diferencias. Los resultados muestran que existen diferencias significativas en el grado de divulgación y el tipo de información social reportada por las organizaciones multinacionales para cada audiencia, y que la visibilidad de la organización y los recursos, son factores relevantes en la explicación de estas diferencias.

Por su parte, Siart y Mutis (2010) analizan las acciones de RS puestas en práctica con respecto a los diferentes compromisos del Pacto Mundial por parte de 60 organizaciones españolas. Los resultados muestran que “las organizaciones declaran un alto nivel de cumplimiento de los indicadores seleccionados para evaluar las cuatro áreas del Pacto Mundial, aunque la información ofrecida por las organizaciones en sus Comunicaciones de Progreso (COP por sus siglas en inglés) suele ser muy genérica y generalmente no especifica las actuaciones emprendidas en las actividades o con los proveedores situados en países en desarrollo, es decir, que los resultados son matizados, lo cual indica que es necesario mejorar la comprensión e implantación del Pacto Mundial por parte de las organizaciones españolas con operación en un entorno global.”

Singh (2011) realiza un estudio basado en información de las corporaciones más grandes de Canadá, tratando de evaluar empíricamente la percepción que tienen los directivos sobre la eficacia de los códigos en contra de varios elementos. Los resultados demostraron que los directivos consideran que los códigos tienen un impacto positivo en la eficacia de la organización, y consideran que la comunicación influye fuertemente en esta eficacia. Asimismo creen que los grupos de interés también se ven beneficiados por dicha eficacia dentro de la organización.

Existen otros estudios que analizan las prácticas de RS en España, como la forma en que la organización comunica a los clientes sus acciones de RS, estudiado por Marín y Ruíz (2008) para demostrar la posible influencia en la valoración global de la organización para sus clientes. El estudio se realiza con una muestra de clientes de una entidad financiera y se obtiene que la empatía entre clientes y trabajadores de la organización y la identificación del cliente de las acciones de RS sí afectan a la credibilidad de la comunicación empresarial por parte de los clientes y a la valoración que éstos hacen de la entidad financiera.

En el estudio realizado por Hou y Reber (2011) se examinan las iniciativas de RS y la difusión de estas prácticas en diversas organizaciones de comunicación de Estados Unidos. Los resultados demostraron que nueve de las diez organizaciones analizadas realizan algún tipo de actividad de RS, así como que el tipo de actividades de RS y su difusión dependen del tipo y del tamaño de la organización. Sólo una de las organizaciones analizadas demostró no realizar ningún tipo de actividad de RS. Tres de estas organizaciones demostraron tener informes completos de RS publicados en sus páginas web, mientras que las seis organizaciones restantes mostraron tener información en sus páginas web.

De la Cuesta *et al.* (2006) realizan un estudio para definir lo que se entiende por RS y sus implicaciones en el sector bancario en España, específicamente en las áreas con mayor impacto social interno y externo de los productos y servicios de una institución bancaria. El estudio se realizó en cuatro instituciones bancarias, y los resultados arrojaron que de los cuatro bancos analizados, solo dos de ellos (los de mayor tamaño) ofrecen información pública desde el año 2003. Además, estos bancos crearon un nuevo departamento para gestionar la RS y la reputación de la institución.

Adicionalmente adoptaron compromisos públicos como el Pacto Mundial, los lineamientos del GRI y lo que implica integrar los derechos humanos y medioambientales en las decisiones y evaluación financiera de las instituciones bancarias. Por otra parte, mencionan que la dimensión externa de los cuatro bancos analizados, se ha iniciado con la selección de clientes e inversiones con criterio ético y social. Sin embargo, presentan signos de futuro desarrollo en el tema debido a las crecientes peticiones de los grupos de interés relacionados con las instituciones.

### **2.3.3. Dimensión medioambiental**

La reducción del consumo de electricidad, de las emisiones de dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>), o de la cantidad de materiales en el interior de la organización, son algunos de los temas que abarca la dimensión medioambiental (Wilenius, 2005). Sin embargo, también lo son temas como el impacto que genera la organización en la comunidad que la rodea, el control de los efectos que generan su producción o actividades a los grupos de interés y/o al ecosistema más cercano, la certificación de una organización en la utilización de algún producto proveniente de bosques correctamente gestionados para evitar su deforestación, entre otros (Maletz y Tysiachniouk, 2009).

Maletz y Tysiachniouk (2009) analizan los datos de dos estudios de caso de organizaciones con condiciones naturales y sociales similares, ambas ubicadas al noroeste de Rusia. El análisis fue realizado en el periodo 2006-2007, por medio de 42 entrevistas a auditores, gerentes, trabajadores, así como indígenas y ciudadanos de la misma región. El estudio demuestra que existe una amplia diferencia entre los puntos de vista de los entrevistados. Debido a esta diversidad de opiniones, es necesario ajustar los estándares a las necesidades de la localidad. Los resultados demuestran que durante la etapa de implantación, aun cuando son organizaciones similares, en un ambiente similar, cada una sigue diferentes parámetros para el cumplimiento de los requisitos para la certificación. La organización A, sobrepasó ligeramente los requisitos de certificación, además desarrolló una relación entre la gente de la comunidad, científicos y activistas medioambientales, lo que ha generado un cambio social en su comunidad. Por el contrario, la organización B cumplió con los requisitos de certificación y se mostró reacia a desarrollar cualquier tipo de diálogo con integrantes de la comunidad. Por lo tanto, el estudio indica que los criterios e indicadores se pueden interpretar de diferentes formas, dependiendo del punto de vista del auditor

que lo establezca, normalmente favoreciendo a la organización, lo que puede diferir de la opinión de los grupos de interés. Respecto al ámbito financiero, la organización A detectó una mejora en sus ingresos debido al posicionamiento generado por la comunicación desarrollada con los grupos de interés y las ventajas competitivas que implica. Mientras que para la organización B, tuvo un impacto mínimo, ya que mejoró su comportamiento organizacional por alcanzar la certificación, pero no incrementó su imagen por parte de los grupos de interés, por lo que su posicionamiento se mantuvo constante.

Adicionalmente, cada vez es más común encontrar organizaciones que le piden a sus proveedores tener implantado un sistema de gestión (SG) medioambiental, como por ejemplo ISO 14001. Algunos casos han sido analizados por diversos autores, como el estudio realizado por González-Benito y González-Benito (2005) a 186 empresas españolas en el sector industrial. El estudio indica que no todos los resultados en el rendimiento de la proactividad medioambiental de una organización otorga beneficios similares, es decir, que los resultados dependen de las acciones realizadas para lograr tal proactividad y de las herramientas utilizadas para medir el comportamiento medioambiental de las organizaciones.

Por su parte, en un estudio realizado por Tan (2005) a 18 empresas en Malasia, se menciona que la implantación de la norma ISO 14001 fue crucial para lograr una gestión ambiental eficaz, así como para la reducción del impacto negativo en el medio ambiente, y para la mejora de la imagen de la empresa ante los consumidores. Estas organizaciones perciben que sus operaciones se tornaron más eficientes y que contribuyen a la preservación del medio ambiente, además de conseguir un mercado más amplio, mejorado la gestión de sus procesos.

La implantación y/o certificación de ISO 14001 genera incertidumbre en algunas organizaciones estadounidenses, ya que promete reducción de desperdicios y un mejor proceso de administración, sin embargo, los beneficios y costes son difíciles de predecir (Melnyk *et al.*, 2013). Los autores comentan que, para obtener la certificación ISO 14001 se debe tener en cuenta que consume tiempo y es potencialmente costoso. Así mismo, argumentan que las organizaciones que desean implantarla deben tener cierto nivel de ventas y recursos, antes de considerar adoptar la certificación, aún cuando fue diseñada para ser usada por cualquier tipo y tamaño de organización.

A partir de estas ideas, la tabla 3 presenta un resumen de estas tres dimensiones.

Tabla 3. Dimensiones de la RS

	ECONÓMICA	SOCIAL	MEDIOAMBIENTAL
Principales características	Se refiere a las expectativas de la sociedad de que las organizaciones sean rentables y que obtengan utilidades, como incentivo y recompensa a su eficiencia y eficacia, mediante la producción y venta de bienes y servicios.	Se refiere a ir más allá de las actividades filantrópicas que pueda realizar una organización. Se refiere también al respeto integral por los trabajadores y sus derechos.	Se refiere al impacto que genera la organización en la comunidad que la rodea, el control de los efectos que genera la producción o actividades de la organización a los grupos de interés o al ecosistema más cercano.
Temas generales	Ingresos estables para propietarios o accionistas de una organización. Sistemas de contabilidad con mayor confiabilidad. Aumento de personal y donaciones para programas de RS externos.	Condiciones laborales. Integración social de sus trabajadores Respeto de los derechos humanos.	Reducción del consumo de electricidad, de las emisiones de CO <sub>2</sub> , o de la cantidad de materiales en el interior de la organización. La certificación de una organización en la utilización de algún producto proveniente de bosques correctamente gestionados para evitar su deforestación.

*Fuente: Elaboración propia a partir de Wilenius (2005), De la Cuesta et al. (2006), Alvarado y Schlesinger (2008), Maletz y Tysiachniouk (2009)*

Esta revisión indica que las organizaciones que desarrollan las dimensiones de la RS pueden lograr beneficios y mejorar sus resultados financieros. Así mismo, los clientes mejoran la imagen y la valoración que tienen de la organización. Aunque no todos los estudios muestran resultados positivos, en general, se puede decir que la RS puede generar beneficios para las organizaciones. Los motivos que llevan a las

organizaciones a desarrollar estas prácticas de RS pueden ser diferentes. Por ejemplo, las organizaciones pueden adoptar prácticas de RS para ajustarse mejor a las demandas de la sociedad y de esta manera mejorar sus relaciones con la comunidad (Maletz y Tysiachniouk, 2009), mejorar su eficacia y eficiencia (Singh, 2011) y reducir los impactos medioambientales (Wilenius, 2005), entre otros. En este sentido, los motivos para desarrollar diferentes prácticas organizacionales pueden influir tanto en el grado de desarrollo de los mismos como en los resultados de la organización, como muestran diferentes estudios sobre RS (Kim, 2014), y otros estudios sobre diversos SG como, por ejemplo, los de gestión de la calidad (Prajogo, 2011). Esta revisión permite proponer la primera hipótesis:

*H1: Las motivaciones para implantar la RS tienen efectos positivos en los resultados de la organización.*

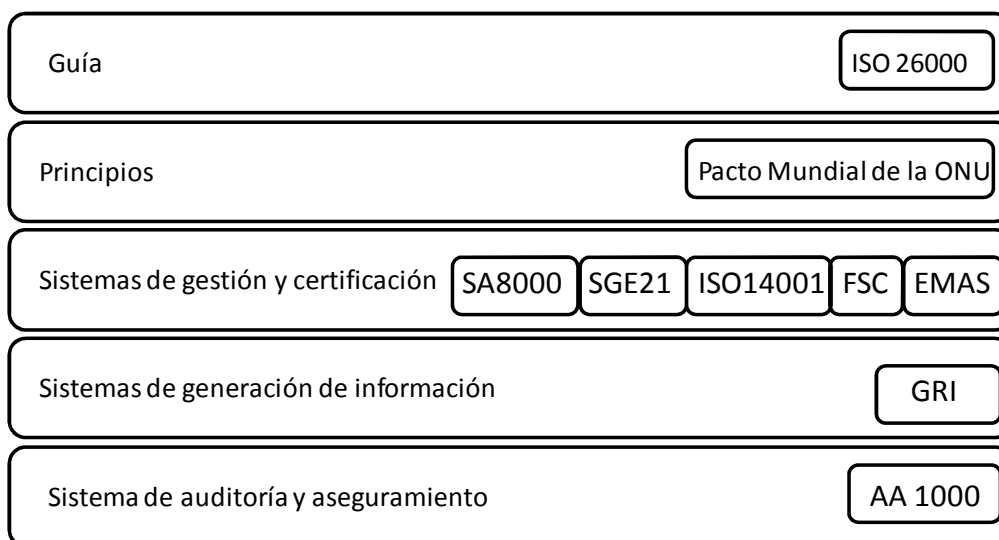
#### **2.4. Herramientas para la aplicación de las prácticas de RS**

Debido a la continua demanda por parte de los grupos de interés para que las organizaciones den a conocer su comportamiento y estrategia organizacional, éstas han optado por implantar diferentes iniciativas o estándares que proporcionen una guía para orientar este comportamiento y estrategia de manera socialmente responsable (Rasche, 2009). En este sentido, de acuerdo a Wilenius (2005), la RS requiere una acción en tres niveles:

- 1) La organización necesita realizar un compromiso público para asegurar a los grupos de interés la seriedad de sus acciones. Normalmente la forma de realizarlo es por medio de un informe anual donde se describe concretamente la forma en qué se han realizado dichas acciones.
- 2) La organización debe especificar los objetivos que se desean lograr.
- 3) La organización necesita implantar un sistema de gestión que cuente con indicadores que permitan a los grupos de interés observar su comportamiento de la RS. En este caso, los sistemas de gestión o estándares, por ejemplo, los sistemas de gestión de calidad, son un mecanismo importante que contribuye al intercambio y disseminación de conocimiento, de avances tecnológicos y de buenas prácticas gerenciales que pueden ayudar a desarrollar prácticas de RS (Tarí, 2011; Balzarova y Castka, 2012).

Normalmente, las organizaciones comunican sus actividades de RS por medio de un informe anual o de informes separados (Informe de RS o Informe de Sostenibilidad). Sin embargo, no existe una estandarización o uniformidad en los temas que se incluyen en este informe. Por esta razón, diversas organizaciones desarrollaron modelos, normas, estándares o sistemas de gestión, como ISO 14001 y *Global Reporting Initiative* (GRI), entre otros, como formas de desarrollar la RS (figura 3). Por ejemplo, Seguí y Palomero (2013) realizaron un estudio en el cual se valora el grado de implantación de los diferentes estándares de normalización en las entidades financieras españolas a través de una encuesta a 57 entidades de crédito. Los resultados demostraron un escaso grado de aplicación de estándares, destacando el GRI y la norma ISO14001.

Figura 3. Clasificación de herramientas para las prácticas de RS en las organizaciones



Fuente: Adaptado de Observatorio de RSC (2014)

Junto a estas herramientas enfocadas a la RS, también se podrían añadir los sistemas de gestión de calidad, que pueden crear una cultura que favorezca el desarrollo de acciones de RS. Respecto a estas prácticas, algunas de ellas tienen mecanismos de control y auditoría para su verificación. De acuerdo a Karapetrovic y Wilborn (2000), una auditoría es un sistema independiente y documentado con el objetivo de obtener y verificar la evidencia de la auditoría, examinar objetivamente la evidencia comparándola con los criterios de auditoría e informar de los resultados de la misma.

El objetivo de la auditoría es verificar el cumplimiento de los requisitos y para lograrlo es necesario determinar dos puntos importantes (Karapetrovic y Willborn, 2001):

- 1) conocer el nivel de rendimiento que requiere la auditoría, y
- 2) saber si el nivel actual de rendimiento de la organización está cerca del rendimiento requerido.

Una auditoría interna se realiza para mejorar la eficiencia de la gestión en la organización (Witcher *et al.*, 2008), mientras que una auditoría externa es una opinión basada en la información recopilada en la organización. Estos *inputs* son útiles para la toma de decisiones de los grupos de interés (ya que se considera como un punto de vista imparcial), así como para la dirección de la organización, ya que les permite evaluar el desempeño de la misma (Balachandran y Ramakrishnan, 1980). Según Denault (1998), las auditorías constan de 3 pasos básicos:

1. *Planificación o pre-auditoría*, que consiste en la solicitud por parte del cliente para que sea realizada la auditoría; un compromiso formal del proceso de auditoría; y una propuesta escrita sobre la estrategia a usar en el proceso de auditoría.
2. *Ejecución*, que incluye normalmente: la revisión y análisis de la documentación, la entrevista a los empleados, la inspección del lugar de trabajo, la observación de las actividades en el lugar de trabajo, y la documentación de los resultados de la auditoría.
3. *Cierre o fase de post-auditoría*, que deberá incluir los siguientes elementos: análisis de los datos recogidos, la finalización del protocolo de auditoría, desarrollo de las recomendaciones, revisión del documento con el cliente (organización), y la presentación del informe final.

Debido a la diversidad de requisitos establecidos en diferentes auditorías, la Organización Internacional para la Estandarización (ISO), publicó en 2011 la norma ISO 17021: "Evaluación de la Conformidad, Requisitos para los organismos que realizan auditoría y certificación de sistemas de gestión", la cual está destinada a ser utilizada por los organismos que realizan la auditoría y certificación de sistemas de gestión, proporcionando los requisitos genéricos para realizar auditoría y certificación en el ámbito de la calidad, medio ambiente y otros sistemas de gestión.



La certificación de un sistema de gestión es una forma de ofrecer garantías de que la organización ha implantado un sistema para la gestión de los aspectos relevantes de sus actividades, de acuerdo a sus políticas. Este estándar tiene 6 principios que deben ser aplicados como una guía (ISO, 2014):

1. Imparcialidad. Es importante ser imparcial y ser percibido de esta forma, ya que para un organismo certificador es importante dar confianza a quien se certifica. Las decisiones del organismo certificador deben basarse en las evidencias objetivas de conformidad (o no conformidad) obtenidas por el mismo organismo certificador.
2. Competencia. El personal del organismo certificador debe ser competente para realizar una certificación que sea imparcial. La competencia es la destreza de demostrar la aplicación de conocimientos y habilidades.
3. Responsabilidad. La organización (clientes) tiene la responsabilidad de estar conforme con los requerimientos para la certificación.
4. Apertura. Un organismo certificador debe proporcionar acceso público respecto al proceso de auditoría y certificación, así como al estatus de la certificación de cualquier organización con el objetivo de otorgar confianza en la integridad y credibilidad de la certificación.
5. Confidencialidad. Para que el organismo certificador pueda obtener el acceso a la información necesaria para realizar la certificación, ésta se debe realizar con estricta confidencialidad respecto a personas ajenas a la organización.
6. Respuesta a las quejas. Los departamentos o áreas de la organización que han sido certificados, esperan que las quejas establecidas sean investigadas y si éstas son válidas, que tengan la confianza de que las quejas serán tratadas apropiadamente y se realizará un esfuerzo para resolverlas.

En este apartado se desarrollará el origen y contenido de las herramientas utilizadas para la aplicación de prácticas de RS en las organizaciones (figura 3), así como lo referente al proceso de auditoría que sigue cada una de estas herramientas. La información referente al Pacto Mundial de las Naciones Unidas (PM), se aborda con mayor profundidad en el capítulo siguiente.

### 2.4.1. ISO 26000

La existencia de múltiples estándares de RS, unida a la demanda empresarial por un estándar internacional, influyó para que ISO anunciara en 2008 que desarrollaría y lanzaría en el año 2010 un nuevo estándar internacional para la RS, llamado "ISO 26000: Guía para la Responsabilidad Social" (Balzarova y Castka, 2007).

Esta norma intenta facilitar el establecimiento de la RS dentro de las organizaciones, tanto privadas como públicas, y aquellas sin ánimo de lucro, de cualquier tamaño, que operen tanto en países desarrollados como en países en desarrollo (ISO, 2010). ISO 26000 tiene como objetivo ayudar a las organizaciones a contribuir al desarrollo sostenible, fomentando que las organizaciones vayan más allá del cumplimiento legal, reconociendo que el cumplimiento legal es una obligación fundamental para cualquier organización y una parte esencial de su RS. Por medio de esta norma, se pretende promover un entendimiento común en el campo de la RS y complementar otros instrumentos e iniciativas relacionadas con la RS, sin reemplazarlos (ISO, 2010).

La norma aborda siete principios (tabla 4) que sirven de pauta en el momento de tomar decisiones de RS, y se basa en las buenas prácticas ya existentes de RS, las cuales han sido desarrolladas por los sectores público y privado. Esta guía es consistente y complementa las declaraciones y resoluciones emitidas por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y sus miembros, principalmente la Organización Mundial del Trabajo (OMT), con quien ISO ha establecido una serie de conceptos generales (*Memorandum of Understanding on electronic business-MoU*), para asegurar la consistencia con los estándares de la OMT. ISO ha firmado también este tipo de documentos (MoU) con la Oficina del Pacto Mundial de las Naciones Unidas así como con la Organización de Cooperación para el Desarrollo Económico (OCDE) con el objetivo de contar con su apoyo para la elaboración de ISO 26000. Los temas principales que cubre la RS dentro de esta norma son (ISO, 2010):

- I. Gobernanza de la organización. Es el sistema por el cual una organización implanta las decisiones en la búsqueda de sus objetivos. Es dirigido por una persona o grupo de personas con la responsabilidad de perseguir los objetivos de la organización.

Tabla 4. Principios de la RS según la norma ISO 26000

<b>Principios</b>	<b>Definición</b>
1 Rendición de cuentas	Se aconseja a la organización a rendir cuentas por los impactos económicos, sociales y ambientales de su actuación, lo cual implica asumir la responsabilidad por sus impactos negativos y tomar las medidas pertinentes para repararlos y evitar repetirlos.
2 Transparencia	Se aconseja a la organización ser transparente en sus decisiones y actividades que repercuten en la sociedad y el medio ambiente.
3 Comportamiento ético	Se aconseja a la organización a comportarse de forma ética en todo momento, rigiéndose por criterios de honestidad, equidad e integridad, es decir que la organización no debería perseguir únicamente el beneficio económico, sino tratar de maximizar los impactos positivos en su entorno y minimizar los negativos.
4 Respeto por los intereses de las partes interesadas	Se aconseja a la organización respetar, considerar y responder a los intereses de sus grupos de interés, en el momento de operar y tomar decisiones.
5 Respeto al principio de legalidad	Se aconseja a la organización respetar el principio de legalidad, y reconociendo que ningún individuo u organización tiene la potestad de actuar fuera de la ley.
6 Respeto por las normas internacionales de comportamiento	Se aconseja a la organización respetar las normas internacionales de conducta, mientras que se adhiere al principio de respeto del Estado de Derecho.
7 Respeto por los derechos humanos	Se aconseja a la organización respetar los derechos humanos y reconocer tanto su importancia como su universalidad.

*Fuente : ISO (2010)*

II. Derechos humanos. Son los derechos básicos de todos los seres humanos. Existen dos grandes categorías: a) derechos civiles y políticos (incluye derecho a la vida y libertad, igualdad ante la ley y libertad de expresión), y b) derechos económicos, sociales y culturales (incluye el derecho al trabajo, a la alimentación, a la salud, a la educación y a la seguridad social). La mayoría de las normas de derechos humanos se refiere a las relaciones entre individuos y gobierno, sin embargo se reconoce que las organizaciones no gubernamentales pueden afectar a los derechos de los individuos, por lo que tienen la responsabilidad de respetarlos.

III. Prácticas laborales. Abarca todas las políticas y prácticas relacionadas con el trabajo realizado en la organización o en su nombre, incluyendo la relación de la organización con sus empleados directos, las responsabilidades que tiene la organización en el lugar de trabajo y los empleados subcontratados.

IV. Medio ambiente. Son las decisiones y actividades de la organización que impactan en el medio ambiente. Los impactos pueden estar asociados con los recursos de la organización, la ubicación de sus actividades, la generación de contaminación y de residuos así como la implicación de las actividades, productos y servicios de la organización en el hábitat que le rodea. Se debe adoptar un enfoque integrado para tener en cuenta las implicaciones económicas, sociales y medioambientales.

V. Prácticas justas de operación. Se refiere a la conducta ética en la relación entre organizaciones e individuos, incluyendo las relaciones con agencias gubernamentales, socios, proveedores, contratistas y competidores. Las buenas prácticas operativas se plantean en los ámbitos de la lucha contra la corrupción, la participación responsable en la esfera pública, la competencia leal, el comportamiento socialmente responsable, en las relaciones con otras organizaciones y el respeto de los derechos de propiedad.

VI. Asuntos de consumidores. Las organizaciones que proporcionan productos y servicios tienen cierta responsabilidad sobre consumidores o clientes. Esta responsabilidad incluye proporcionar educación e información precisa, útil y transparente, así como la minimización de riesgos por el uso de productos y servicios, por medio del diseño, fabricación, distribución, suministro de información, servicios de apoyo y procedimientos de retirada.

VII. Participación activa y desarrollo de la comunidad. Las organizaciones actualmente mantienen una estrecha relación con las comunidades en qué operan. Esta relación se basa en la participación en la comunidad para contribuir al desarrollo comunitario. Las organizaciones que se comprometen de una manera respetuosa con la comunidad y sus instituciones reflejan y refuerzan los valores democráticos y cívicos dentro de la organización (ISO, 2009).

Respecto a los estudios empíricos sobre la implantación de la norma ISO 26000, Avila *et al.* (2013), realizan un estudio sobre la información generada por una encuesta de ISO, respecto a la naturaleza de las iniciativas de RS que utilizan organizaciones que han adoptado esta norma. Demuestran que las organizaciones encuestadas tienen un alto nivel de compromiso con los temas de RS, especialmente aquellas relacionadas con temas de medio ambiente y derechos laborales. En Habidin *et al.* (2014) se aplica un modelo para realizar un estudio de la industria automotriz en Malasia, con el objetivo de mejorar el desempeño de RS, enfocando el estudio al desempeño medioambiental y social.

De igual forma, otros trabajos analizan otros aspectos de la norma ISO 26000. Por ejemplo, Ward (2011), que participó en el proceso de desarrollo de la guía, considera puntos de intersección entre ISO 26000 y la política pública, las leyes internacionales, la democracia y la participación del estado, concluyendo en una propuesta de innovaciones que podrían mejorar la relación entre ISO, las políticas públicas y la participación del estado.

Por otra parte, De Deus *et al.* (2014), realizan una revisión de literatura para saber cuáles son las barreras y motivaciones que influyen en las organizaciones para la adopción de ISO 26000. Los resultados muestran que algunas de las motivaciones son: la globalización o competencia en mercados internacionales, la congruencia con los sistemas de gestión, la reputación o imagen, la relación con los trabajadores y mejora del ambiente organizacional, la mejora en la relación con grupos de interés, la ventaja competitiva y la guía de RS y reducción de riesgos. Por el contrario, las barreras encontradas fueron: la falta de congruencia entre la RS y la estrategia organizacional, los negocios (nacionales e internacionales), la falta de familiaridad con ISO 26000, la falta de comunicación, el enfoque a corto plazo, la gestión de conocimiento, el temor a no satisfacer plenamente el estándar y los recursos financieros.

#### **2.4.2. SA 8000**

En 1998 se fundó en Estados Unidos la *Social AccountAbility International* (SAI) (Miles y Munilla, 2004, Fuentes *et al.*, 2005), con la misión de dirigir la implantación de la norma SA 8000. Ésta fue diseñada para complementar las declaraciones de la

Organización Mundial del Trabajo (OMT), así como los estándares de gestión de calidad, ISO 9001, y de gestión del medio ambiente, ISO 14001, ya que la certificación y el proceso de auditoría son muy similares. De esta forma, es más fácil para las organizaciones que ya cuentan con los estándares de calidad y gestión ambiental, adoptar SA 8000 como su estándar de RS.

La norma tiene por objetivo mejorar las condiciones de trabajo a nivel mundial (Fuentes *et al.*, 2005), así como evaluar la RS de proveedores y vendedores (Cruañás, 2006). En la elaboración de esta norma participaron organizaciones, cuerpos certificadores, organizaciones no gubernamentales (ONG), unión de trabajadores y académicos (Stigzelius y Mark-Herbert, 2009). La estructura de la norma se muestra en la tabla 5.

SA 8000 es un estándar que los consumidores (principalmente europeos y norteamericanos) utilizan para cerciorarse de que determinado producto fue elaborado bajo estándares de RS, garantizando así que los trabajadores fueron tratados justamente y cumpliendo estándares medioambientales, principalmente asegurándose de que no se utilizará la explotación infantil, denominada como “esclavos económicos”, situaciones que aún se pueden encontrar en países en vías de desarrollo (SAI, 2015).

Respecto a la certificación, cualquier organización puede certificar SA 8000, teniendo en cuenta que el proceso de certificación deberá abordar todos los requisitos de SA 8000 y que la planificación y ejecución de la auditoría deberán contemplar a todos los trabajadores, incluyendo tanto los contratos temporales como de auditores.

La auditoría inicial de certificación se deberá llevar a cabo en dos etapas. Primero se realiza la revisión de Preparación, la cual se lleva a cabo durante una visita ‘in situ’ a la organización, y segundo, la Auditoría de las instalaciones. Seis meses después de haberse realizado la certificación, el organismo certificador regresa a la organización para una visita de vigilancia.

Tabla 5. Estructura del estándar SA 8000

<b>Temas</b>	<b>Definición</b>
1 Trabajo infantil	<p>Prohíbe el uso del trabajo infantil (menores de 15 años de edad, a menos que las regulaciones locales sean de una mayor edad).</p> <p>Requiere apoyo corporativo para que los trabajadores en edad de estudiar, reciban la educación adecuada.</p> <p>La jornada de trabajo y estudios no debe exceder de diez horas diarias. La organización no puede exponer a los niños a situaciones peligrosas o insalubres, tanto dentro como fuera del lugar de trabajo.</p>
2 Trabajo forzado y obligatorio	<p>Prohíbe el uso del término “trabajo forzado”.</p>
3 Salud y seguridad	<p>Requiere condiciones de trabajo seguras y salubres.</p> <p>Formación segura y salubre para todos los trabajadores.</p>
4 Libertad de asociación y de negociar colectivamente	<p>Requiere que la organización permita, sin discriminar, que los trabajadores formen sindicatos y comprometan la negociación colectiva</p>
5 Discriminación	<p>Prohíbe toda discriminación basada en raza, casta, origen nacional, religión, discapacidad, género, orientación sexual, participación en sindicatos, afiliación política o edad al contratar, remunerar, formar, promocionar, despedir, o jubilar a su personal</p>
6 Medidas disciplinarias	<p>Prohíbe el uso de todo castigo corporal, mental o uso de abuso verbal</p>
7 Jornada de trabajo	<p>Prohíbe el trabajo que exceda de 48 horas a la semana</p> <p>Requiere por lo menos un día de descanso por cada siete de trabajo.</p> <p>Las horas extras trabajadas serán remuneradas, con un máximo de 12 horas extras a la semana</p>
8 Remuneración	<p>Garantizar que los salarios pagados por una semana de trabajo normal cumplan siempre, por lo menos, la normativa legal o las reglas mínimas establecidas por cada industria respectiva, de modo que sean suficientes para cubrir las necesidades básicas del personal</p>
9 Sistemas de gestión	<p>La gerencia de la organización definirá su política respecto a la RS, que incluya auditorías a la organización, así como verificar que sus proveedores y subcontratistas cumplan también con estas normas</p>

*Fuente: Adaptado de Fuentes et al. (2005), SAI (2014)*

En esa visita, el equipo de auditoría evalúa si todas las Solicitudes de Acciones Correctivas se han abordado adecuadamente. Los auditores también pueden abordar nuevas preocupaciones y reevaluar la conformidad general. Todo el sistema de gestión debe ser evaluado por lo menos una vez cada 3 años, y puede existir un período de gracia de hasta 3 meses con una adecuada y documentada justificación.

Debido a los objetivos sociales de SA 8000, los auditores deben poner una mayor prioridad a la verificación del desempeño del sistema que en la existencia de la documentación. Además, los auditores deben incluir anotaciones sobre las desviaciones aceptadas, una breve descripción general de las instalaciones y el formato de las entrevistas.

La norma SA 8000 tiende a enfocarse al sector manufacturero (Miles y Munilla, 2004). Un ejemplo del enfoque de SA 8000 en este sector es el estudio realizado por Stigzelius y Mark-Herbert (2009) en empresas manufactureras de prendas de vestir en India. Los autores realizan entrevistas a diferentes gerentes, directores de recursos humanos, trabajadores, sindicatos de trabajadores, ONG y clientes, con el objetivo de explorar y comprender los procesos e impactos de la aplicación de SA 8000. Algunos de sus resultados detectados fueron: la mejora en el ambiente laboral, la relación con sus grupos de interés, y satisfacer la necesidad de tener un control externo. Además, desde la perspectiva de un consumidor, SA 8000 proporciona mayor confianza y menos riesgo respecto a la violación de derechos humanos.

Las razones que incrementan los costos por la adopción de sistemas de gestión de RS (SA 8000) se analizaron en un estudio realizado por Andreas *et al.* (2000). Determinan que hay tres tipos de razones: 1) cumplir con los requisitos de SA 8000 en temas laborales, lo que incrementa directamente los costos de mano de obra; 2) desarrollar y mantener un sistema de gestión, y 3) el proceso de certificación. Cabe mencionar que si la organización previamente ya cuenta con las regulaciones sobre temas laborales, el costo de implantación será mucho menor que para aquellas organizaciones que están alejadas de las regulaciones establecidas por ley. Además, el costo por implementar un sistema de gestión de RS como SA 8000 en la organización, será menor en caso de que ésta se encuentre previamente certificada en algún otro sistema de gestión como ISO 9001 o ISO 14001. Por otra parte determina que las organizaciones que implantan SA 8000 pueden utilizarlo como un valor agregado para



diferenciar sus productos, por lo tanto, éstas obtienen una ventaja competitiva (Andreas *et al.*, 2000). Finalmente, los autores mencionan que los beneficios detectados por la implantación de SA 8000 son: 1) una mejor aceptación del mercado global, 2) un incremento en la posición de su mercado laboral, ya que atraerán recursos humanos más capacitados y con mayores habilidades, e 3) incrementar la calidad en la producción.

Jiang (2007) analiza, a través de encuestas, el impacto financiero en las organizaciones que utilizan herramientas para las prácticas de RS, en empresas textiles en China. El estudio señaló que algunas de ellas se deciden por utilizar las prácticas de RS como una estrategia organizacional. Debido a que en China (como en otros países) las organizaciones se enfrentan al escrutinio de los medios de comunicación, se convierte en una presión externa que motiva la adopción de la RS dentro de sus estrategias, como la demanda de los compradores para que cumplan la norma SA 8000. Sin embargo, a pesar de que las organizaciones están interesadas en cumplirlo, la presión ejercida aún no genera un impacto sobre la estrategia organizacional de éstas. Se observa que incluso en las grandes organizaciones se puede identificar una desviación de los temas de RS, lo que implica que no se cumplan con eficacia las prácticas de RS, por lo tanto, no se detecta un impacto en los estados financieros de la organización. Los resultados muestran que la utilidad marginal, la tasa de separación de personal y la reputación de la organización no son afectadas por la estrategia organizacional adoptada, mientras que la competitividad de las organizaciones presenta el impacto más notable.

Mac y Calis (2012) realizan un análisis de las perspectivas teóricas y evalúan la RS dentro de la ética y los debates de gestión de recursos humanos. Sus resultados muestran que, a diferencia de lo que se podría creer respecto a que las organizaciones que adoptan estándares de RS cuentan con una mayor cantidad de tipos de gestión de los recursos humanos, no existe un enfoque único y los motivos de adopción varían, desde el respeto por las personas, hasta el cálculo de los beneficios para las organizaciones.

### 2.4.3. ISO 14001

Respecto a los sistemas de gestión medioambiental (SGMA), el estándar más popular e implantado a nivel mundial es la norma ISO 14001, publicado por primera vez en 1996, como respuesta y apoyo a la Conferencia en Medio Ambiente y Desarrollo de la ONU en Río de Janeiro Brasil (1992), siendo el comité técnico ISO/TC207 el encargado de redactarlo (ISO, 2004). La norma ISO 14001 pertenece a la familia de normas ISO 14000, una familia de estándares de gestión medioambiental, que se puede implantar en organizaciones públicas o privadas y que proporciona las herramientas para desarrollar prácticas sostenibles que reduzcan los impactos al medio ambiente. La norma ISO 14001 es la más difundida e implementada de esta familia, siendo la única certificable.

Esta norma especifica los requerimientos para un SGMA, para facilitar a una organización el desarrollo de una política y objetivos, teniendo en cuenta los requerimientos legales y la información sobre aspectos medioambientales significativos (ISO, 2004). Además, es un estándar que audita procesos, no comportamientos de la organización, es decir, que no establece el comportamiento medioambiental que debe adoptar (Marimon *et al.*, 2004). La estructura de la norma ISO 14001 se divide en cuatro capítulos y dos anexos, de los cuales destaca el capítulo 4, llamado "Requisitos del Sistema de Gestión Ambiental". Este capítulo 4 está compuesto por los siguientes requisitos:

- Política ambiental. La dirección deberá definir la política medioambiental de la organización, y asegurar que el SGMA: a) es apropiado a la naturaleza, magnitud e impactos medioambientales de sus actividades, productos y servicios; b) incluye un compromiso de mejora continua y prevención de la contaminación; c) incluye un compromiso para cumplir con las exigencias legales y otros requisitos medioambientales que la organización suscriba; d) proporciona el marco para establecer y revisar los objetivos y metas medioambientales; e) está documentado, implantado y mantenido; f) se comunica a todas las personas que trabajan para o en nombre de la organización; y g) está a disposición del público.
- Planificación. La organización debe establecer, por escrito, y mantener actualizados, diversos procedimientos referentes a aspectos ambientales, requisitos legales y otros, así como objetivos, metas y programas.

- Implantación y operación. La organización velará por: a) la disponibilidad de recursos, mientras que las funciones, responsabilidad y autoridades se deben definir, documentar y comunicar para una eficaz gestión ambiental; b) la formación y sensibilización medioambiental de su personal, c) la comunicación interna y externa de la organización, d) mantener la documentación referente al SGMA, y e) realizar un control de los mismos.
- Verificación y corrección de acciones. Para lograrlo, se deberá: a) realizar un seguimiento y medición periódica del impacto medioambiental de la organización, b) elaborar una evaluación del cumplimiento de los requisitos establecidos legalmente para la organización, c) definir no conformidades con la organización o alguno de sus procedimientos, en caso de que existiera alguna, y aplicar acciones correctivas o preventivas; d) mantener registros conforme a lo solicitado en el SGMA, y e) realizar auditorías internas periódicamente.
- Revisión por la dirección. La dirección debe revisar el SGMA periódicamente, para garantizar su adecuación, idoneidad y eficacia. Esta revisión incluirá la evaluación de oportunidades para la mejora y la necesidad de cambios en el SGMA, incluyendo la política, los objetivos y las metas medioambientales. Los resultados deberán ser documentados e incluir todas las decisiones y acciones relacionadas con posibles cambios a la política ambiental, objetivos y otros elementos del sistema de gestión ambiental, coherentes con el compromiso de mejora continua (ISO, 2004).

En cuanto a las auditorías, la organización debe asegurarse de que las auditorías internas del sistema de gestión ambiental se realizan en intervalos planificados (ISO, 2004), para:

- a) Determinar si el sistema de gestión ambiental cumple con los planes establecidos para la gestión ambiental, incluyendo los requisitos de la norma, y determinar si se ha implantado y mantenido adecuadamente.
- b) Proporcionar información sobre los resultados de las auditorías a la dirección de la organización.

Un programa de auditoría debe ser planificado, creado y mantenido por la organización, teniendo en cuenta la importancia ambiental de la(s) operación(es) en

cuestión y los resultados de las auditorías previas. Un procedimiento de auditoría debe establecer y mantener el cumplimiento de:

1. las responsabilidades y requisitos para la planificación y realización de auditorías, para informar de los resultados;
2. la determinación de los criterios de auditoría, el alcance, la frecuencia y métodos.

La auditoría de certificación la lleva a cabo una entidad certificadora independiente que evalúa el cumplimiento de los requisitos de la norma. Cada vez es más común encontrar organizaciones que le piden a sus proveedores tener implantada la norma ISO 14001. Por ello, de acuerdo a Darnall (2006), la exigencia de estas organizaciones ha influido aproximadamente en la mitad de las organizaciones que han implantado este estándar. Además menciona que las organizaciones que deciden adoptar la norma ISO 14001 soportan una mayor presión externa y tienen fuertes recursos y capacidades complementarias respecto al resto de las organizaciones (Darnall, 2006).

Como mencionan Marimon *et al.* (2006, 2009) la implantación de la norma ISO 14001 ha presentado una gran aceptación en los últimos años. Prueba de esto se puede encontrar en la última encuesta realizada por ISO con datos de diciembre de 2013, donde manifiesta tener 301.647 organizaciones certificadas en ISO 14001 a nivel mundial en 155 países representando un crecimiento del 6% respecto del año anterior. Los países con más certificaciones son China (104.735 certificaciones), Italia (24.662 certificaciones), Japón (23.723 certificaciones), Reino Unido (16.879 certificaciones) y España (16.051 certificaciones) (ISO, 2015).

Los resultados de una encuesta sobre prácticas de gestión ambiental, realizada a distintas organizaciones manufactureras y de consultoría en Hong Kong (Hui *et al.*, 2001), muestran que los entrevistados consideran que la aplicación de un sistema de gestión medioambiental tiene efectos positivos en sus negocios. De manera especial, las empresas manufactureras resaltan la reducción de residuos y de consumo de energía; y las organizaciones de consultoría reconocen como principal beneficio la mejora en el ambiente del trabajo. En ambos casos, estos beneficios repercuten de manera directa en la percepción de sus clientes (Hui *et al.*, 2001).

Determinar los beneficios obtenidos por la certificación en ISO 14001 fue estudiado por Tan (2005) en 38 organizaciones en Malasia, con más de cinco años de experiencia con la certificación. Los resultados mostraron que el 67% de las organizaciones mejoraron su gestión interna, 94% generaron transparencia y apertura dentro de la organización, 61% obtuvieron ventajas de mercado como acceder con mayor facilidad a mercados internacionales, 83% de las organizaciones observaron una reducción entre 9 y 12% en sus costos, 89% se beneficiaron con menos accidentes y/o lesiones medioambientales, 44% incrementaron la inversión en Investigación y Desarrollo, 56% de las organizaciones mejoraron en un 7% la eficiencia de operaciones y procedimientos, 94% mencionaron mejorar la imagen de su organización y un cambio en la cultura organizacional, y el 78% mejoraron la comunicación interna debido a la documentación requerida en la implantación (un estudio similar se llevó a cabo en Estados Unidos por Calantone *et al.*, 2003).

Analizar si el mercado valora a las organizaciones que han implantado Responsabilidad Medioambiental Corporativa (RMC), fue el objetivo de Wahba (2008) al realizar un estudio empírico a 156 organizaciones egipcias que han implantado un SGMA en un periodo de tres años (2003-2005). Los resultados muestran que el mercado recompensa positivamente a las organizaciones con conciencia y responsabilidad ambiental.

He y Chen (2009) analizan los motivos por los cuales una muestra de organizaciones en China se compromete a adoptar la RMC. Los resultados muestran que a diferencia de la mayoría de las organizaciones multinacionales en el resto del mundo, el principal motivo para no adoptar la RMC son los recursos limitados, entre los que se encuentran limitaciones económicas, de recursos humanos, así como limitaciones de información. Además de no ser un requisito por parte de la legislación en China (ver también González-Benito y González-Benito, 2005).

La diferencia entre las prácticas de RS en organizaciones multinacionales y en las organizaciones locales en Serbia, así como la influencia de autorregulaciones internas y regulaciones externas, para las prácticas de RS en la organización es analizado por Mijatovic y Stokic (2010). Los resultados indican que las prácticas de RS en las organizaciones multinacionales son significativamente diferentes en el área de relaciones laborales en comparación con las organizaciones locales. Sin embargo los

resultados generales sugieren que las autorregulaciones internas tienen mayor influencia en las prácticas de RS que la implantación de sistemas de gestión genéricos. Por lo tanto, indican que la implantación de sistemas de gestión tales como ISO 9001 e ISO 14001 no son indicadores respecto al desempeño de la RS en la organización.

Organizaciones de considerable magnitud en diversos sectores, como IBM, Toyota, Xerox, alentaron a sus proveedores para la obtención del certificado ISO 14001, y algunas otras como Ford y General Motors, lo establecieron como una exigencia. Esto es una muestra de los beneficios inmediatos que una organización puede obtener tras la adopción de un estándar medioambiental como ISO 14001, abriéndoles la posibilidad de establecer relaciones comerciales con otras organizaciones que exigen a sus proveedores determinados parámetros de responsabilidad medioambiental. Esto puede ser considerado como una ventaja competitiva (Bellesi *et al.*, 2005).

Ferroni *et al.* (2012) realizan un estudio de los estados financieros de 552 organizaciones brasileñas que cotizan en la bolsa con el objetivo de comprobar si las certificaciones sirven para enfatizar a la sociedad un buen comportamiento medio ambiental, incrementando su desarrollo económico-financiero. Al comparar aquellos estados financieros de organizaciones que cuentan con la certificación, con las organizaciones que no cuentan con ella, los resultados indicaron que en promedio, las organizaciones con una certificación medio ambiental tienden a ser mas rentables que aquellas sin la certificación. Por su parte, de Jong *et al.* (2014) llegaron a la misma conclusión, al realizar un estudio muy similar, enfocado a organizaciones que cotizan en bolsa en Estados Unidos.

#### **2.4.4. EMAS**

EMAS (Eco-gestión y esquemas de auditoría o en inglés, *Eco-Management and Audit-Scheme*), fue propuesto originalmente por la Comisión Europea y por ISO, como precursor de una serie de iniciativas políticas que permite a las organizaciones conseguir sus objetivos financieros paralelamente con los objetivos medioambientales (Iraldo *et al.*, 2009). Desde 2001 se puede aplicar a todos los sectores económicos, ampliando así la restricción inicial de aplicación al sector industrial (Parlamento Europeo, 2015). Inspirado en la política preventiva contemplada en el V Programa de

Acción en Materia de Medio Ambiente de la Unión Europea, permite que las organizaciones se adhieran con carácter voluntario a un sistema comunitario de gestión y auditoría medioambientales, promoviendo la mejora continua medioambiental (Casadesús y Karapetrovic, 2005; Parlamento Europeo, 2015). Además, las organizaciones que desean aplicar este reglamento deben estar certificadas con ISO 14001 como sistema de gestión medioambiental (European Commission, 2010). Con el fin de participar en el EMAS, la organización debe (European Parliament, 2009):

- 1) Elaborar un análisis medioambiental de sus actividades.
- 2) Implantar un sistema de gestión ambiental (ISO 14001).
- 3) Aplicar una auditoría ambiental.
- 4) Elaborar una declaración ambiental.
- 5) Validar los documentos anteriores (revisión ambiental, gestión ambiental, auditoría ambiental y declaración medioambiental).
- 6) Presentar la información a las autoridades ambientales locales.

Se aplican controles internos y externos para validar el cumplimiento. Parte de éstos se realizan en la certificación de ISO 14001 y la verificación externa la realizan entidades certificadoras (Claver *et al.*, 2011).

Strachan *et al.* (1997) realizaron un análisis de todas las organizaciones acreditadas por EMAS en Reino Unido en 1996 con el objetivo de conocer el comportamiento de éstas como pioneras en obtener esta certificación. Algunos de los motivos de estas organizaciones para decidir su implantación fue la esperanza de mejorar sus relaciones con los grupos de interés, por motivos legales y comerciales, entre otros. Sin embargo, durante la etapa de implantación se encontraron con diversos problemas, tales como confusión y malentendidos por la terminología utilizada, dificultades para establecer prioridades debido a que los datos generados por la revisión y auditoría medioambiental les resultaba compleja. Adicionalmente, muchas de las organizaciones encuestadas expresaron su preocupación referente a los costos de implantación y de mantenimiento, por la falta de disponibilidad de habilidades técnicas dentro de su organización, ya que consideraban necesario contratar una consultoría externa para cumplirlo, y para la capacitación de personal, ya que muchos de ellos se resistían al cambio, lo que significaba elevar los costos. Sin embargo, a

pesar de las dificultades mencionadas, también comentaron experimentar diversos beneficios de esta implantación, tales como la mejora de las relaciones con los grupos de interés, cumplir con los requisitos legales establecidos en Reino Unido, así como en la Unión Europea, marketing, ventas y un notable incremento en su utilidades.

#### **2.4.5. Forest Stewardship Council (FSC)**

Es una organización no gubernamental y no lucrativa, fundada en 1993, en Toronto (Canadá). Las directrices iniciales las redactaron un grupo de 126 personas, que incluían ONGs, comerciantes, sindicatos e integrantes de comunidades indígenas (Scheppers, 2010).

El objetivo de esta organización es certificar que los productos que tienen origen forestal provengan de bosques gestionados apropiadamente (Meidinger, 2007), así como certificar la seguridad en el comercio y los servicios de acreditación de las compañías, organizaciones y comunidades interesadas en silvicultura responsable (FSC, 2014). Esto permite a los consumidores y negocios realizar compras que benefician a la gente y al medio ambiente, así como otorgar valor a los negocios activos. Cualquier persona u organización que apoye la idea de mejorar la administración de los bosques alrededor del mundo puede ser miembro de la organización FSC. El *Forest Stewardship Council* es un modelo exitoso que se ha implantado en otras áreas, tales como la conservación de los mares, acuicultura y minería (Cauley *et al.*, 2001; Pattberg, 2006).

El documento principal para la certificación de FSC es el de Principios y Criterios (PyC), los cuales están diseñados para la evaluación de la gestión forestal en los bosques de todo el mundo (bosques tropicales, templados y boreales). Para aplicar de forma óptima los PyC a las condiciones específicas de cada país o región, el FSC promueve el desarrollo de estándares regionales o nacionales, los cuales, una vez aprobados por FSC, deben ser adoptados por las entidades certificadoras en sus inspecciones y evaluaciones (FSC, 2014). En la tabla 6 se describen estos principios.

FSC considera que los beneficios que aporta la certificación es que garantiza que los productos tienen su origen en bosques bien gestionados, proporcionando beneficios ambientales, sociales y económicos, mientras que los propietarios y administradores



de bosques pueden demostrar que están gestionando sus bosques de una manera responsable, lo cual puede brindar acceso a nuevos mercados (FSC, 2014).

Tabla 6. Principios de FSC

<b>Principios</b>	<b>Definición</b>
1 Observación de las leyes y los principios del FSC	El manejo forestal deberá respetar todas las leyes nacionales, los tratados y acuerdos internacionales de los que el país es signatario, y deberá cumplir con todos los Principios y Criterios del FSC.
2 Derechos y responsabilidades de tenencia y uso	La tenencia y los derechos de uso a largo plazo sobre la tierra y los recursos forestales, deberán estar claramente definidos, documentados y legalmente establecidos.
3 Derechos de los pueblos indígenas	Los derechos legales y consuetudinarios de los pueblos indígenas para poseer, usar y manejar sus tierras, territorios y recursos deberán ser reconocidos y respetados.
4 Relaciones comunales y derechos de los trabajadores	El manejo forestal deberá mantener o elevar el bienestar social y económico a largo plazo de los trabajadores forestales y de las comunidades locales.
5 Beneficios del bosque	El manejo forestal deberá promover el uso eficiente de los múltiples productos y servicios del bosque para asegurar la viabilidad económica y una gama amplia de beneficios ambientales y sociales.
6 Impacto ambiental	Todo manejo forestal deberá conservar la diversidad biológica y sus valores asociados, los recursos de agua, los suelos, y los ecosistemas frágiles y únicos, además de los paisajes. Al realizar estos objetivos, las funciones ecológicas y la integridad del bosque podrán ser mantenidas.
7 Plan de manejo	Un plan de manejo, de acuerdo a la escala y a la intensidad de las operaciones propuestas, deberá ser escrito, implantado y actualizado. En el mismo se deberán establecer claramente los objetivos del manejo, y los medios para lograr estos objetivos.
8 Control y evaluación	Deberán evaluarse, de acuerdo a la escala y a la intensidad del manejo forestal, la condición del bosque, el rendimiento de los productos forestales, la cadena de custodia, y la actividad del manejo y sus impactos sociales y ambientales.

9	Mantenimiento de bosques con alto valor de conservación	Las actividades de manejo en bosques con alto valor de conservación mantendrán o incrementarán los atributos que definen a dichos bosques. Las decisiones referentes a los bosques con alto valor de conservación deberán tomarse siempre dentro del contexto de un enfoque preventivo.
10	Plantaciones	Las plantaciones deberán ser planificadas y manejadas de acuerdo con los Principios y Criterios. Las plantaciones pueden proporcionar beneficios sociales y económicos y pueden contribuir a la satisfacción de las necesidades de productos forestales del mundo. Éstas deberán complementar el manejo de reducir la presión sobre y promover la restauración y conservación de los bosques naturales.

---

Fuente: FSC (2014)

Para lograr la certificación FSC (tanto de manejo forestal, como de cadena de custodia), la organización deberá:

1. Contactar con una o varias entidades de certificación acreditadas por el FSC, con el objetivo de obtener un primer presupuesto de costes y tiempos, así como los requisitos para obtener la certificación.
2. Elegir la entidad certificadora con la que se desea trabajar y firmar el contrato.
3. Realizar una auditoría de certificación para evaluar si la organización cumple los requisitos para obtener la certificación. La información obtenida será la base para elaborar el informe de auditoría de la entidad certificadora.
4. Recibir un certificado FSC si la decisión de certificación es positiva. Sin embargo, si la organización no cumple plenamente los requisitos FSC, la organización se podrá someter a otras auditorías una vez que se hayan implantado los cambios sugeridos en el informe de certificación.

La certificación tiene vigencia de cinco años, siendo necesario que la entidad certificadora realice auditorías de inspección anuales, con el objetivo de verificar el cumplimiento sostenido de los requisitos de certificación FSC (FSC, 2014).

Como mencionan Cauley *et al.* (2001), una vez que la región ha desarrollado y aprobado los estándares locales, certificadores independientes y acreditados por el FSC utilizan estos estándares para lograr la certificación. A partir de ese momento, los

certificadores, a través de un equipo de profesionales, completan la certificación exitosamente. Este equipo de asesores examinan la operación para determinar hasta qué punto se han aplicado los estándares de FSC en la región y determinan positiva o negativamente la certificación.

Desde mediados de los años 90 se ha desarrollado con cierta rapidez el movimiento de certificación forestal, tanto en el tratamiento de bosques nativos, como en plantaciones de rápido crecimiento (Araujo *et al.*, 2009). Los motivos para obtener la certificación en FSC son analizados por Overdeest y Rickenbach (2006), que realizaron un estudio empírico de las 91 organizaciones con certificación FSC en el año 2003 en Estados Unidos. Los resultados identifican que las organizaciones pretenden conseguir la certificación de FSC por diferentes motivos: (1) como un mecanismo de mercado que otorga ventajas competitivas, (2) como un mecanismo de aprendizaje que transfiere conocimientos, y (3) como un mecanismo de control para lograr predecir características y prácticas organizacionales. Sin embargo, finalmente se comprobó empíricamente que la certificación no funciona como un mecanismo de mercado, ni genera grandes beneficios como mecanismo de aprendizaje, ya que se mostraban decepcionados por no lograr conseguir oportunidades de mercado o acceder a nuevos mercados.

#### **2.4.6. Global Reporting Initiative**

El *Global Reporting Initiative* (GRI) nació en 1997, como un proyecto administrado por la fundación CERES (*Coalition for Environmentally Responsible Economies*) con la misión de incrementar las prácticas de informes sostenibles, a un nivel de aceptación equivalente al rigor con el que se aplican los informes financieros (Willis, 2003). GRI se volvió permanente e independiente en 2002, y es un centro colaborador oficial del Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente, trabajando en colaboración con el Pacto Mundial de Naciones Unidas (Nieto, 2005).

La razón principal para iniciar el proyecto GRI fue que no existían parámetros a seguir en un Informe Corporativo de Medio Ambiente o en un Informe de Sostenibilidad Corporativa, y por esta razón no había posibilidad alguna de comparar los informes de diferentes compañías (Hedberg y Von Malmborg, 2003). Su uso es voluntario y está diseñado para ser usado por todo tipo de organizaciones. Su diseño se realizó por

medio de un consenso en el que participaron integrantes de todos los sectores, (sociedad civil, fuerza laboral y organizaciones). Además, se puede usar en conjunto con otros códigos de conducta y estándares (Willis, 2003).

GRI identifica cuatro categorías de indicadores de comportamiento social (Carroll y Shabana, 2010): correctas prácticas laborales, derechos humanos, responsabilidad social y responsabilidad del producto. Estas categorías ayudan a establecer lineamientos contenidos en sus principios, como se muestra en la tabla 7. De acuerdo al GRI, éstos se organizan en dos grupos: a) para la definición del contenido de la memoria, y b) para garantizar la calidad de la memoria.

El objetivo de los lineamientos del GRI es la transparencia, que se define como “la presentación completa de información sobre asuntos e indicadores necesarios para reflejar los impactos y los procesos, procedimientos e hipótesis utilizados para elaborar dicha información y para permitir que los grupos de interés tomen decisiones”. Estos principios deben guiar a las organizaciones a producir informes sostenibles y útiles para los grupos de interés de una organización (GRI, 2014).

La guía G4 (GRI, 2014), facilita la elaboración de informes de sostenibilidad haciéndolos más concisos ya que se centra en los asuntos realmente relevantes. La guía ha dado un salto, pasando de un enfoque de cumplimiento a poner en el eje central la gestión de la sostenibilidad. Su objetivo es ayudar a los redactores de memorias a elaborar documentos de sostenibilidad significativos, en los que se reflejen datos útiles sobre las cuestiones más importantes para cada organización relacionadas con la sostenibilidad, así como contribuir a que la elaboración de memorias se convierta en una práctica habitual (GRI, 2014). El encargado de gestionar el informe, auto-declara un nivel basado en la propia evaluación respecto a los criterios establecidos en los Niveles de Aplicaciones del GRI. Adicionalmente, la organización puede elegir tener la opinión de un tercero sobre su auto-declaración, o puede solicitar que GRI revise dicha auto-declaración, que es la práctica recomendada (GRI, 2014).

Tabla 7. Principios básicos de GRI

	<b>Concepto</b>	<b>Definición</b>
Contenido	Materialidad	La información deberá cubrir aquellos aspectos e indicadores que reflejen los impactos significativos, sociales, ambientales y económicos de la organización para la toma de decisiones de los grupos de interés.
	Inclusión de grupos de interés	Identificar a sus grupos de interés y describir en la memoria cómo se ha dado respuesta a sus intereses
	Contexto de sostenibilidad	Analizar el desempeño de la organización en el contexto de los límites y exigencias impuestos sobre los recursos ambientales o sociales a nivel sectorial, local, regional o mundial.
	Exhaustividad	Engloba: alcance, cobertura y tiempo. También hace referencia a las prácticas de recopilación de información y determina si la presentación de la información es razonable y apropiada.
Calidad	Comparabilidad	Los grupos de interés deberán ser capaces de comparar información sobre el desempeño económico, ambiental y social de la organización en relación con su desempeño anterior, sus objetivos y dentro de lo posible, con el llevado a cabo por otras organizaciones.
	Precisión	La información debe ser detallada para que los grupos de interés puedan valorar el desempeño de la organización y dar respuesta a los indicadores económicos, ambientales y sociales de forma cualitativa o cuantitativa, dependiendo del uso previsto de la información.
	Oportunidad	Debe presentarse a tiempo y siguiendo un calendario periódico y consistente de forma que los grupos de interés puedan tomar decisiones con la información proporcionada. Asimismo debe indicar el periodo al que hace referencia, cuándo se actualizará y cuándo se hicieron las últimas actualizaciones.
	Claridad	La información debe ser comprensible, accesible y utilizable por parte de los grupos de interés, presentarse por escrito o por otro medio, de forma que los usuarios de la memoria puedan encontrar la información sin necesidad de realizar esfuerzos extraordinarios, así como para aquellos con necesidades específicas de accesibilidad (diferentes capacidades, idioma, tecnología).

*Fuente: GRI (2014)*

Los informes de sostenibilidad basados en el esquema del GRI pueden ser usados como punto de referencia en los resultados de la organización, respecto a leyes, normas, códigos, resultado de estándares y de iniciativas voluntarias; demostrando el compromiso organizacional con el desarrollo sostenible, y comparar el desarrollo de la organización a través del tiempo (GRI, 2014). Los puntos principales que se deben cubrir en una auditoría externa para utilizar los lineamientos del GRI son que (GRI, 2014):

- sea realizada por grupos o individuos competentes en la materia y que sean externos a la organización y a los grupos de interés, para llegar a una conclusión y publicación independiente e imparcial sobre el informe.
- sea implantada de una manera sistemática, documentada, basada en pruebas y se caracterice por procedimientos definidos.
- se evalúe si el informe realiza una presentación razonable y equilibrada respecto al desempeño, teniendo en cuenta la veracidad de los datos contenidos en el informe.
- se evalúe la forma en qué se han aplicado los lineamientos del GRI (incluidos los Principios) para obtener las conclusiones
- los resultados o conclusiones estén disponibles públicamente de forma escrita, así como incluir una garantía de la relación del auditor con su empleador (en caso de pertenecer a una organización).

Hedberg y Von Malmborg (2003) realizan un análisis de diez organizaciones establecidas en Suecia con el objetivo de examinar los Informes de RS y el uso de los lineamientos del GRI. El estudio se realiza por medio de entrevistas a representantes de cada organización y de un comparativo de la información obtenida en las entrevistas y lo establecido en los lineamientos del GRI. Los resultados establecen que las organizaciones de la muestra tienen experiencias positivas con el uso de los lineamientos del GRI, ya que les otorga mayor credibilidad tanto interna como externamente. Asimismo, dichas organizaciones mencionan estar dispuestas a continuar realizando este tipo de informes ya que consideran de gran importancia la oportunidad de compartir la información. Los autores concluyen que debido a que los lineamientos del GRI no requieren una certificación, auditoría o revisión por parte del organismo normalizador, la credibilidad del GRI se pone en juego, así como la imagen de las organizaciones que lo utilizan. Sin embargo, mencionan que más allá de ser

utilizada como una norma, es una herramienta útil para la organización ya que los directivos obtienen una visión global de la organización y de la información que reciben los grupos de interés.

Benner *et al.* (2004) mencionan que en las últimas dos décadas se ha presentado un incremento de organizaciones alrededor del mundo que presentan voluntariamente informes de su situación económica, políticas sociales, prácticas, y especialmente de su comportamiento con el medio ambiente. Por su parte, Schadewitz y Niskala (2010) mencionan que en un estudio realizado del año 2002 al 2005 en Finlandia, todas las organizaciones que publicaron informes de responsabilidad social, aplicaron los criterios del GRI. Asimismo, mencionan que en un caso similar, las organizaciones que cotizan en la bolsa de Johannesburgo (Sudáfrica) están obligadas a realizar informes de RS con algunos lineamientos del GRI.

#### **2.4.7. AA1000**

AccountAbility 1000 fue creado en el año 1999 en un proceso de consulta internacional del Instituto para la Responsabilidad Ética y Social (ISEA por sus siglas en inglés), compuesta por profesionales y entidades comprometidas con la auditoría social y medioambiental, con el objetivo de ser el primer estándar para generar confianza en las organizaciones (Reynolds y Yuthas, 2008) y reforzar la RS y la ética en las mismas (Casadesús y Heras, 2006).

De acuerdo al Instituto AccountAbility (2015), AA1000 es un método de evaluación que utiliza un conjunto específico de principios y estándares para evaluar la calidad del informe de una organización y los principales sistemas, procesos y competencias que sustentan sus resultados. Así mismo, AA1000 pretende incrementar el comportamiento ético de las organizaciones, revisando la validez de las propuestas ya establecidas (Rasche y Esser, 2006; Reynolds y Yuthas, 2008). AA1000 es descrito por Beschorner y Müller (2007) como: *“un estándar de responsabilidad, enfocado en asegurar la calidad de la responsabilidad ética y social, por medio de auditorías e informes. Teniendo como objetivo principal lo que llaman Stakeholder engagement (compromiso con los grupos de interés) y estableciendo la total confianza de los ya mencionados grupos de interés.”* La serie de estándares AA1000 se compone de tres normas:

1. AA1000 Accountability Principles Standard (AA1000APS)
2. AA1000 Assurance Standard (AA1000AS)
3. AA1000 Stakeholder engagement Standard (AA1000SES)

El estándar AA1000 comprende ciertos principios, característicos en un proceso de calidad, que se recogen en la tabla 8.

Tabla 8. Principios del estándar AA1000

Principio	Definición
Fundación de Inclusividad	Para una organización que acepta su responsabilidad ante aquellos en quienes tiene un impacto y que tienen un impacto en ella, la integración es la participación de los interesados en el desarrollo y el logro de una respuesta responsable y estratégica para la sostenibilidad.
Materialidad	La materialidad es la determinación de la pertinencia y relevancia de un tema a una organización y sus grupos de interés. Una cuestión material es una cuestión que influirá en las decisiones, acciones y el desempeño de una organización o sus grupos de interés.
Capacidad de respuesta	Es la respuesta de una organización de participación de los interesados que afectan el desempeño de sostenibilidad y se realiza a través de decisiones, acciones y resultados, así como la comunicación con las partes interesadas

*Fuente: AccountAbility (2015)*

AA1000 es visto como un punto de referencia para lograr calidad en las directrices y normas establecidas para la RS (Beschoner y Müller, 2007). Las características principales de AA1000 son (AEC, 2015):

- Conjunto de pautas sobre principios y procesos para la rendición de cuentas transparentes. Los métodos incluyen el compromiso de los grupos de interés y la coherencia organizacional.
- Brindar las herramientas para la comunicación y se encarga del modo en el que una organización debe estructurar sus sistemas de comunicación, así como el modo en el que estos sistemas se relacionan con los valores, objetivos y metas organizacionales.
- Cubrir todos los resultados de la organización, económicos, sociales y ambientales, es decir, el “desempeño sostenible”.



- Examinar cómo una organización conoce, comprende e integra a los diferentes grupos de interés.
- Revisar la precisión de la información que se provee, así como en las políticas de la organización y el cumplimiento de las regulaciones obligatorias.
- Establecer los criterios para el aseguramiento de las declaraciones públicas, de forma que se fomente la credibilidad de los informes de sostenibilidad.
- Evaluar la información proporcionada a las partes interesadas con respecto a la capacidad de la organización de dar respuesta a sus inquietudes, puesto que interpreta la acción de reportar como evidencia de un compromiso permanente con ellas.

#### **2.4.8. SGE 21**

En el año 2000, se creó en España una asociación sin ánimo de lucro denominada Forética, con el objetivo de ser un foro multidisciplinar de la RS. Uno de sus primeros resultados fue la elaboración de la Norma SGE 21 (Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable), en la que participaron representantes de diversos grupos de interés. Esta norma se publicó en el año 2002, siendo el primer sistema de gestión de Responsabilidad Social Europeo.

Forética define el SGE 21 como la primera norma que establece los requisitos que se deben cumplir para integrar la RS en la estrategia y gestión organizacional (SGE 21, 2008). La norma pone a disposición de las organizaciones una sistemática enfocada a la integración voluntaria de sus preocupaciones sociales y medioambientales en las operaciones comerciales y en las relaciones con sus grupos de interés, permitiendo de forma voluntaria, alcanzar una certificación (Castroman y Porto, 2006).

Cada vez es mayor el número de organizaciones que están apostando por la metodología de gestión de la RS, debido a que desde su diseño y desarrollo, SGE 21 fue concebida como un instrumento flexible, ya que se puede adaptar tanto a grandes organizaciones como a micro y pequeñas empresas (Miles y Munilla, 2004), ayudando a generar los registros y sistematizando la información necesaria, simplificando el proceso de elaboración de memorias de sostenibilidad (García y Rodríguez, 2009). Al igual que otras normas, su estructura y contenido está basada en diversas herramientas, como por ejemplo las Declaraciones de la OMT, Pacto Mundial y

Normas ISO (García y Rodríguez, 2009). Los objetivos de esta norma son (Forética, 2008):

- Desarrollar los criterios que permiten establecer, implantar y evaluar SGE 21 en las organizaciones.
- Difundir en su entorno social la cultura de la Gestión Ética y Socialmente Responsable con el objetivo último de acercarla paulatinamente a la sociedad en general.
- Adquirir voluntariamente un compromiso con la sostenibilidad en materia económica, social y ambiental, aplicando los valores éticos incorporados en la norma, así como demostrarlos y mantenerlos.

Su contenido se divide en nueve áreas de gestión (adaptado de Forética, 2008):

1. Alta dirección. La dirección dentro de la organización deberá: (a) garantizar el cumplimiento de la legislación y normativa, (b) disponer de una política de gestión ética, (c) un código de conducta, (d) crear un comité de gestión ética, (e) nombrar a un responsable de gestión ética/responsabilidad social, (f) establecer un plan con objetivos e indicadores, (g) definir los grupos de interés, (h) asegurar la información utilizada proveniente de los grupos de interés, (i) fijar una política anticorrupción, (j) realizar anualmente auditorías internas, (k) revisar periódicamente el sistema para garantizar su eficacia, y (l) elaborar un informe bianual de la situación en la que se encuentra su organización en materia de RS.
2. Relación con clientes. La organización deberá: (a) adquirir un compromiso de innovación y desarrollo, (b) evaluar la satisfacción del cliente respecto a la calidad del servicio o producto, (c) promover las buenas prácticas comerciales, (d) asegurar que el producto o servicio suministrado es seguro, (e) promover la accesibilidad, y (f) promover la publicidad responsable.
3. Relaciones con proveedores. La organización deberá: (a) establecer con los proveedores una serie de criterios sobre compras responsables, (b) llevar a cabo una clasificación y evaluación de proveedores, y (c) fomentar las buenas prácticas.
4. Personas que integran la organización. La organización cumplirá con: (a) los derechos humanos, permitiendo una libre asociación, (b) garantizar la gestión de la diversidad de puestos, priorizando las soluciones según las necesidades, garantizar la igualdad de oportunidades y abolir la discriminación; (c) promover la

- conciliación dentro de la organización, (d) velar por la seguridad y salud de los trabajadores, (e) disponer de una descripción actualizada del puesto de trabajo, (f) evaluar e incrementar la formación, (e) realizar un control del clima laboral cada tres años, (h) valorar la reestructuración responsable, y (i) resolver conflictos a través del comité de ética.
5. Entorno social. La organización deberá: (a) identificar el impacto social de su actividad adoptando las medidas oportunas, (b) promover la transparencia en su comunicación y, (c) elaborar un informe donde se especifique la acción social.
  6. Entorno ambiental. El compromiso en este apartado consiste en: (a) prevenir la contaminación generada por sus operaciones y promover una estrategia para evitar el cambio climático, (b) identificar sus actividades e impactos, (c) establecer un programa con objetivos y metas ambientales para minimizarlos, (d) establecer un plan de prevención de riesgos, y (e) realizar bianualmente comunicaciones de la situación ambiental de la organización.
  7. Inversores. Para el cumplimiento de este apartado, se debe: (a) elaborar un Código de Buen Gobierno y, (b) promover la transparencia en la información que se va a suministrar a los inversores, la frecuencia y los mecanismos para llevarla a cabo.
  8. Competencia. La organización deberá: (a) ser legal y, (b) llevar a cabo alianzas para la cooperación en asociaciones.
  9. Administraciones públicas. Establecer canales de diálogo para que la cultura de gestión ética se desarrolle en el entorno donde la organización opere.

Se considera que SGE 21 aporta rigor a la gestión de la organización, impulsa la concienciación y el cambio organizacional y permite la obtención de indicadores, al ser una herramienta eficaz para fijar directrices y verificar su cumplimiento, así como para generar información, la cual contribuye al cuadro de mando integral cuando se asume la RS como una línea estratégica de la organización (DNV, 2014).

Se considera como una ventaja el que la norma SGE 21 se apoya en los sistemas de gestión de la calidad ya que han demostrado una gran eficacia a la hora de incorporar elementos difíciles de definir y de medir, por lo que es totalmente compatible con las normas ISO 9001 e ISO 14001, entre otros, permitiendo auditorías conjuntas con la consecuente reducción de costes (García y Rodríguez, 2009). Otra ventaja es que dichas auditorías pueden ser realizadas por un organismo independiente, lo cual supone una garantía máxima ante todas las partes interesadas (DNV, 2014). Algunas

organizaciones que han implantado la norma SGE 21 son la farmacéutica Novartis, que fue la primera organización multinacional en España en obtener la certificación SGE 21, en el año 2002 (Novartis España, 2014) o la escuela internacional de alta dirección hotelera Les Roches Marbella en 2014 (Tecnohotelnews, 2015). Las organizaciones que deciden participar en SGE 21 deben realizar una aportación económica anual, la cual varía, entre 700 y 16.000 € dependiendo del tamaño de la organización (Forética, 2014).

En la tabla 9 se presenta una comparativa entre las herramientas analizadas en este apartado.

La revisión de estas herramientas permite sugerir que, aunque hay estudios que señalan que no queda clara la relación entre las prácticas de RS y los resultados de la organización (por ejemplo, Jiang, 2007; Fatemi *et al.*, 2015), en general se puede decir que el desarrollo de prácticas de RS ha permitido a muchas organizaciones mejorar su gestión interna, reducir sus costes, mejorar su imagen (Tan, 2005), reducir residuos y consumo de energía y otros impactos al medio ambiente (Hui *et al.*, 2001), acceder con mayor facilidad a nuevos mercados (Tan, 2005) incrementando así sus ventas, así como mejoras en la rentabilidad de la organización (Ferroni *et al.*, 2012; Jong *et al.*, 2014). Estas ideas muestran que el desarrollo de prácticas de RS pueden llevar a la obtención de beneficios. Teniendo esto en cuenta, se plantea la siguiente hipótesis:

*H2: Las prácticas de RS tienen efectos positivos en los resultados de la organización*

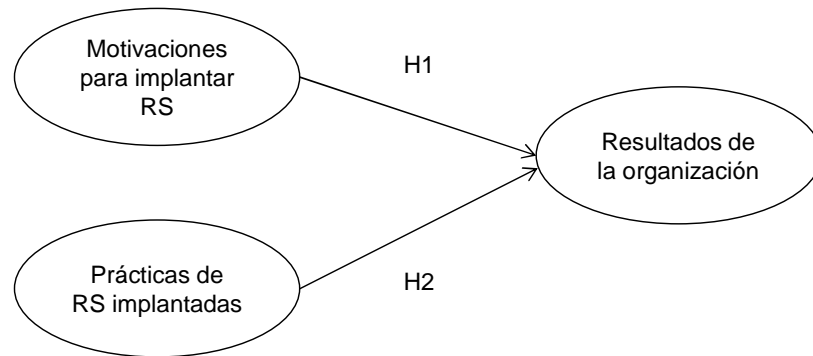
Las hipótesis 1 y 2 se reflejan en la figura 4, la cual muestra el modelo de relaciones entre los motivos y los resultados, y entre las prácticas y los resultados que se analiza empíricamente en el capítulo 5.

Tabla 9. Resumen de herramientas para las prácticas de RS

	<b>ISO 26000</b>	<b>SA 8000</b>	<b>ISO 14001</b>	<b>EMAS</b>	<b>FSC</b>	<b>GRI</b>	<b>AA1000</b>	<b>SGE21</b>
<b>Año publicación</b>	2010	1998	1996	1995	1993	1997	1999	2002
<b>Tipo de herramienta</b>	Guía	SG	SG	SG	SG	SG de Información	Sistema de Auditoría	SG
<b>Certificable</b>	No	Sí	Sí	Sí	Sí	N/A	Sí	Sí
<b>Auditoría</b>	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>Objetivo</b>	Facilitar el establecimiento de prácticas de RS en las organizaciones.	Mejorar las condiciones de trabajo a nivel mundial.	Especificar los requerimientos para establecer políticas y objetivos medioambiental es en la organización.	Evaluar, informar y mejorar el comportamiento o medioambiental de la organización.	Difundir tres tipos de certificación: Forestal, Cadena de Custodia y Madera Controlada.	Establecer los lineamientos para la publicación uniforme de informes sostenibles.	Establecer estándares para evaluar informes, procesos y sistemas en la organización.	Establecer parámetros para los sistemas de información de la organización.

Fuente: *Elaboración propia*

Figura 4. Modelo de efectos de las motivaciones y prácticas de RS en los resultados



Fuente: Elaboración propia

## 2.5. Gestión de la calidad y Responsabilidad Social Corporativa

Como se ha mencionado en el apartado anterior, la RS puede formalizarse y algunas de las prácticas que se pueden implantar están relacionadas con la gestión de la calidad, en concreto, con los Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC), por ejemplo, ISO 9001. Un SGC incluye un conjunto de prácticas (gestión de las personas, enfoque en los grupos de interés, información y análisis, entre otras) para gestionar una organización. Una parte de la literatura académica señala que la calidad puede facilitar el desarrollo de la gestión medioambiental (Curkovic, 2003), requiere un comportamiento ético (McAdam y Leonard, 2003), se centra en satisfacer a los diferentes grupos de interés (Waddock y Bodwell, 2004), y puede facilitar el desarrollo de actividades socialmente responsables (Withanachchi *et al.*, 2007). Esto justifica la idea señalada por algunos autores que sostienen que la gestión de la calidad puede ayudar a una organización a desarrollar la RS (McAdam y Leonard, 2003; Withanachchi *et al.*, 2007; Tarí, 2011).

Los líderes de la calidad como Deming, Juran y Crosby consideraron los aspectos éticos y el respeto por las personas como elementos importantes para la mejora de la calidad. Estos autores sugirieron unas relaciones éticas entre directivos, empleados y clientes (McAdam y Leonard, 2003). Esta preocupación por los aspectos humanos a través de la calidad del trabajo y la satisfacción de los empleados son elementos importantes para la RS. Además, los enfoques de gestión de la calidad han ido evolucionando a través de la ampliación del conjunto de principios y prácticas que lo forman (Camisón *et al.*, 2007), de manera que los enfoques más avanzados como los

modelos de excelencia en la gestión, como por ejemplo el modelo americano (*Malcolm Baldrige National Quality Award*, MBNQA) o el modelo europeo (*European Foundation for Quality Management*, EFQM) han ido incorporando aspectos de la RS. Por ejemplo, uno de los ocho principios fundamentales en los que se basa el modelo EFQM es la RS (para un análisis de la relación, ver Pérez Martín-Gaitero y Escrig Tena, 2014). Además, cada uno de los cinco agentes del modelo EFQM incluye algún aspecto de la RS. De igual forma, la organización ISO ha publicado la guía ISO 26000 sobre RS (presentada anteriormente en este capítulo) y determinadas prácticas de la RS pueden llegar a incluirse como prácticas de la gestión de la calidad (Sureshchandar *et al.*, 2002; Parast *et al.*, 2006; Al-Marri *et al.*, 2007; Holjevac, 2008). Por ejemplo, Talwar (2009) revisa 16 modelos de calidad y señala que todos ellos incluyen a la RS como un elemento clave. Así mismo, la norma ISO 9001 ha influido en las primeras etapas de la estandarización de la RS (Castka *et al.*, 2004; Castka y Balzarova, 2008). Estas ideas sugieren que la RS ha entrado en el área de la calidad (Barrett, 2009) y que la gestión de la calidad considera (y ha ido incorporando) elementos de la RS.

A partir de estas ideas se pueden señalar ciertos paralelismos entre ambas que justificarían la idea de que la gestión de la calidad puede ayudar a desarrollar determinadas dimensiones de la RS (Tari, 2011). Estos paralelismos son los siguientes:

- Un compromiso por la mejora de la calidad mejora la integridad de los productos y servicios, lo cual es un valor ético (Knouse *et al.*, 2009).
- Los principios de gestión de la calidad “hacer las cosas correctas a la primera” y “la mejora continua y la innovación” también se aplican a la RS (Gentili *et al.*, 2003). Además, la calidad y la ética significan lo mismo: hacer bien las cosas correctas (Jacques, 1993; Luoma, 1999).
- La gestión de la calidad y la RS se centran en la responsabilidad de la organización hacia los diferentes grupos de interés, aunque en el último, esta responsabilidad es un poco más amplia (Fisscher y Nijhof, 2005). En este contexto, Barrett (2009) señala que la gestión de la calidad requiere exceder las expectativas de los clientes y esto implicaría un comportamiento ético. Además, Foster y Jonker (2007) sugieren que la evolución de la gestión de la calidad tiene en cuenta la naturaleza y gestión de sus relaciones con todos los grupos de

interés relevantes. Así, la gestión de la calidad satisface las expectativas de los clientes y otros grupos de interés, como por ejemplo empleados, proveedores, comunidad en la que opera, sociedad en general, e inversores (Foster y Jonker, 2007). Por tanto, la gestión de la calidad requiere considerar tanto a los clientes como al resto de grupos de interés como refleja la nueva ISO 9001: 2015 (Guimaraes, 2015).

- En un contexto de gestión de la calidad, los empleados son responsables de mantener la calidad de sus actividades. Esto implica un valor ético de la responsabilidad del empleado (Freiesleben y Pohl, 2004; Knouse *et al.*, 2009), y este interés por los empleados implica un compromiso social. Además, en las organizaciones es importante conseguir un equilibrio entre el control y la confianza en las personas (Fisscher y Nijhof, 2005), el cual es un aspecto clave tanto para una correcta gestión de la calidad como para la RS.
- Determinados elementos de la gestión de la calidad y de la RS se superponen. La integridad, equidad, opinión de empleados, transparencia, libertad y cuidado, son elementos de la RS (Ghobadian *et al.*, 2007). Mientras que determinados elementos de la gestión de la calidad pueden facilitar el desarrollo de los mismos. Por ejemplo: a) un estilo de gestión participativo facilita la equidad, b) el énfasis en la honestidad e integridad en el trabajo, así como la satisfacción de los empleados y clientes facilita la integridad, c) un enfoque en los grupos de interés facilita encontrar las necesidades de los mismos, d) la gestión de personal (participación, delegación de autoridad, *empowerment*) es una forma de conocer la opinión de los empleados y, e) compartir y proporcionar información a todas las partes incrementa la transparencia (Ghobadian *et al.*, 2007).
- La gestión de la calidad se lleva a cabo a través de varias prácticas como son el liderazgo, el enfoque en los clientes, la gestión de las personas, la gestión de proveedores, entre otros. De igual forma, la RS puede ser gestionada a través de varias prácticas tales como una visión y valores responsables, liderazgo, enfoque en los grupos de interés, responsabilidad con los empleados, sistemas de medición de la responsabilidad, mejora, transparencia y rendición de cuentas (Waddock y Bodwell, 2004). Esto indica que la gestión de la calidad y la RS tienen unas raíces filosóficas comunes, los valores que exponen y las prácticas que realizan son similares.



Estos paralelismos entre ambos (SGC y RS) permiten señalar que las prácticas de gestión de la calidad pueden facilitar el desarrollo de prácticas de RS. A partir de las prácticas de la gestión de la calidad más comúnmente señaladas por la literatura, se muestran a continuación ejemplos de cómo estas prácticas pueden ayudar a desarrollar prácticas sociales (Tarí, 2011):

- *Liderazgo*. El compromiso de la dirección es una condición necesaria para implantar la RS (Pedersen y Neergaard, 2008) y la gestión de la calidad (Tarí *et al.*, 2007). Ambos sistemas necesitan del liderazgo (Waddock y Bodwell, 2004). Si la dirección realmente es consciente de hacer las cosas correctas a la primera, está en una primera etapa para actuar de manera ética (Nayebpour y Koehn, 2003) y socialmente responsable.
- *Planificación*. Las organizaciones que adoptan sistemas de calidad desarrollan procesos formales de planificación. En este sentido, la planificación formal está relacionada con la RS (Galbreath, 2010). Por ejemplo, pueden realizar análisis internos y externos para conocer las necesidades de sus grupos de interés e incorporarlas en sus procesos. Esta evaluación proporciona información para tomar acciones con el fin de satisfacer a los grupos de interés, lo cual es una forma de cuidar a los clientes y trabajadores. Además, dentro de los objetivos, se pueden establecer preocupaciones medioambientales, sociales y éticas.
- *Gestión de las personas*. La participación, comunicación, trabajo en equipo, formación, reconocimiento, entre otros, son actividades relacionadas con los aspectos humanos comunes en organizaciones con una gestión de la calidad avanzada que, a su vez, son aspectos a los que la RS presta gran atención (Zwetsloot y van Marrewijk, 2004). Por ejemplo, la gestión de personal puede llevar a desarrollar actividades relacionadas con la mejora de las relaciones y resultados con los empleados (mayor formación, beneficios sociales, entre otros).
- *Enfoque en los grupos de interés*. La gestión de la calidad persigue satisfacer a los clientes y la RS ayuda a las compañías a tratar con las demandas y expectativas de los grupos de interés, incluidos los clientes (Waddock y Bodwell, 2004). Además, la gestión de la calidad actual ha adoptado una definición amplia de "clientes", la cual va más allá, al incluir a múltiples grupos de interés.
- *Gestión de proveedores*. Mejorar las relaciones con los proveedores refuerza el desempeño tanto de proveedores como de compradores. En este contexto, cuando la organización se preocupa por sus clientes, gestionando la cadena de

suministro para realizar bien su trabajo y satisfacer al cliente, está ejerciendo una responsabilidad con estos grupos de interés (Waddock y Bodwell, 2004).

- *Gestión de procesos.* Las organizaciones gestionan sus procesos para reducir y/o evitar errores en sus productos y/o servicios y en las actividades diarias de la organización. Por ejemplo, los directivos de las organizaciones más avanzadas en gestión de la calidad pueden utilizar la estandarización de procesos para ayudarles a estandarizar otras actividades (por ejemplo, código ético, política de igualdad, procedimientos medioambientales, entre otros) (Tarí y García, 2011). De este modo, los procedimientos y documentos de calidad pueden ayudar a interiorizar procesos y por tanto las consideraciones éticas pueden llegar a formar parte de las actividades de la organización (Vinten, 1998). Cuando la filosofía de la calidad se interioriza es más fácil actuar de manera ética y socialmente responsable.
- *Información y análisis.* La medición es un elemento clave de la gestión de la calidad. Como en el caso de la calidad, la RS también necesita un sistema de medición y evaluación que proporcione la base para el entendimiento, transparencia, así como la rendición de cuentas e información, que puede ser proporcionada a los grupos de interés. Ambos enfoques realmente necesitan esta práctica para gestionar tanto la calidad como los aspectos sociales (Waddock y Bodwell, 2004).

De este modo, la presencia de un sistema de la gestión de la calidad puede crear una cultura sensible hacia determinados elementos socialmente responsables y una conciencia hacia el desarrollo de determinados aspectos de la RS cuando las prácticas se desarrollan de una manera más amplia (mayor nivel de gestión de la calidad). Al desarrollar más ampliamente las prácticas de gestión de la calidad se están desarrollando acciones que, a su vez, también están asociadas a la RS (Tarí, 2011). Esto no quiere decir que automáticamente una organización que desarrolla un sistema de calidad está aplicando la RS, con estas ideas se pretende indicar que la gestión de la calidad facilita el desarrollo de prácticas de RS y, por tanto, cuando más avanzado sea el sistema de gestión de la calidad de la organización mayor será la probabilidad de desarrollar acciones de RS.



## **3. Pacto Mundial de las Naciones Unidas**

Este capítulo se centra en una de las iniciativas de RS que las organizaciones pueden implantar y que es el centro de este trabajo: el Pacto Mundial de las Naciones Unidas. En primer lugar, para contextualizar los orígenes de la iniciativa, se describen brevemente algunas de las características generales de la Organización de las Naciones Unidas (ONU). En segundo lugar, se desarrolla la información referente al Pacto Mundial (PM): definición, objetivos, participación y evaluación. En tercer lugar, a partir de la revisión de la literatura se muestran las hipótesis sobre el PM, así como un resumen de los objetivos e hipótesis de esta tesis doctoral.

### **3.1. La Organización de las Naciones Unidas**

Las Naciones Unidas es una organización internacional fundada en 1945 por 51 países que, al terminar la Segunda Guerra Mundial, se comprometieron a mantener la paz y la seguridad internacional, a fomentar relaciones de amistad y promover el progreso social entre las naciones, así como a la mejora del nivel de vida y de los derechos humanos.

Debido a su carácter internacional y las competencias de su Carta fundacional (llamada Carta de las Naciones Unidas, firmada el 26 de Junio de 1945), la Organización puede adoptar decisiones sobre una amplia gama de temas, y proporcionar un foro a sus 193 Estados Miembros para expresar sus opiniones, a través de la Asamblea General, el Consejo de Seguridad, el Consejo Económico y Social, así como otros órganos y comisiones. Los principales objetivos de la ONU son (UN, 2015): (1) mantener la paz y la seguridad internacional, (2) promover el desarrollo sostenible, (3) defender la ley internacional, (4) proteger los derechos humanos y (5) distribuir ayuda humanitaria.

La Carta de las Naciones Unidas estableció seis órganos principales como estructura de la Organización (UN, 2015):

1. Asamblea General: es el principal órgano deliberativo, de formulación de políticas y representativo de las Naciones Unidas. Está integrada por los 193 Estados Miembros y proporciona un foro para el debate multilateral de todas las cuestiones internacionales que abarca la Carta.
2. Consejo de Seguridad: tiene la responsabilidad primordial de mantener la paz y la seguridad internacionales. El Consejo de Seguridad tiene 15 miembros y cada miembro tiene un voto. De acuerdo con la Carta, todos los Miembros de la ONU convienen en aceptar y cumplir las decisiones del Consejo de Seguridad. Éste es el único órgano cuyas decisiones los Estados Miembros, conforme a la Carta, están obligados a cumplir.
3. Consejo Económico y Social: se ocupa de los problemas económicos, sociales y ambientales del mundo. Fue establecido en 1946 y es el foro en que esas cuestiones se examinan y debaten y en el que se formulan recomendaciones. En ese sentido, el Consejo tiene una amplia responsabilidad respecto del 70%

aproximadamente de los recursos humanos y financieros de todo el sistema de las Naciones Unidas, incluidos 14 organismos especializados, 9 comisiones orgánicas y cinco comisiones regionales.

4. Consejo de administración fiduciaria: se estableció en 1945 y tenía como misión, supervisar los 11 territorios fideicomisados, quienes debían ser preparados para la autonomía y la independencia. En 1994, obtuvieron dicha autonomía e independencia, por lo que el Consejo de Administración Fiduciaria suspendió sus operaciones el 1 de noviembre de ese año. Por tal motivo, el Consejo modificó su Reglamento para eliminar la obligación de reunirse anualmente y acordó reunirse según requiriera la ocasión, por decisión propia o del Presidente, o por petición de la mayoría de los miembros de la Asamblea General o el Consejo de Seguridad.
5. Corte Internacional de Justicia: es el principal órgano judicial de la Organización. Tiene su sede en el Palacio de la Paz en la Haya (Países Bajos) y es la encargada de decidir las controversias jurídicas entre Estados.
6. Secretaría General: presta servicios a los demás órganos y administra los programas y las políticas que éstos elaboran. Sus funciones incluyen desde la administración de las operaciones de mantenimiento de la paz y la mediación en controversias internacionales hasta el examen de las tendencias y problemas económicos y sociales, y la preparación de estudios sobre derechos humanos y desarrollo sostenible.

La familia de las Naciones Unidas es mucho más amplia, ya que se forma por la propia organización y por numerosas organizaciones afiliadas, conocidas como programas, fondos y agencias especializadas, dependiendo de sus objetivos. Actualmente dentro de la ONU existen diferentes programas y fondos (UN, 2015), como son: el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (*UNDP*), especializada en los retos de gobernanza democrática, reducción de la pobreza, prevención y recuperación de crisis, energía y medio ambiente y VIH/SIDA; el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (*UNICEF*), que se enfoca en la ayuda humanitaria y el desarrollo a largo plazo de niños y madres; la Oficina de las Naciones Unidas con la Droga y el Delito (*UNODC*), que ayuda a los estados miembros en su lucha contra las drogas, el crimen y el terrorismo; el Fondo de Población de las Naciones Unidas (*UNFPA*), que es la agencia especializada en desarrollar el potencial de cada persona, desde su nacimiento; la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo

(*UNCTAD*), que es el órgano encargado de resolver las cuestiones de desarrollo, enfocado en el comercio internacional; el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (*UNEP*), que se encarga de catalizar, abogar y facilitar el uso racional del medioambiente mundial y su desarrollo sostenible, y finalmente, el Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos (*UN-Habitat*), que está enfocado a la promoción de la sostenibilidad social y ambiental de pueblos y ciudades.

Igualmente, existen agencias especializadas, que trabajan dentro de la ONU, aun cuando son organismos autónomos. Algunas de éstas son: el Banco Mundial (*WB*), enfocado en suministrar productos financieros a los países en vías de desarrollo; el Fondo Monetario Internacional (*IMF*), el cual promueve el crecimiento económico y el empleo por medio de asistencia financiera a los países que lo necesitan; la Organización Mundial de la Salud (*WHO*), que es responsable de las campañas globales de vacunación, de responder a las emergencias de salud pública, trabajar en la defensa contra la pandemia de la gripe y de liderar las campañas de erradicación de enfermedades mortales, tales como polio o malaria; la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencias y la Cultura (*UNESCO*), que promueve la formación de profesores para elevar la educación mundial y la protección de lugares históricos en todo el mundo; la Organización Internacional del Trabajo (*ILO*), que promueve los derechos laborales internacionales a través de la formulación de estándares internacionales en temas como la libertad de asociación, los convenios colectivos, la abolición del trabajo forzado y la igualdad de oportunidades; la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (*FAO*), que pretende alcanzar la seguridad alimentaria para todos y asegurar que las personas tengan acceso a alimentos de buena calidad que les permitan llevar una vida activa y saludable; el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (*IFAD*), que se centra en la reducción de la pobreza, el hambre y la desnutrición en zonas rurales, así como en aumentar su productividad, ingresos y calidad de vida; la Organización Marítima Internacional (*IMO*), que regula el transporte marítimo en temas de seguridad, medio ambiente, jurídicos, entre otros; la Organización Meteorológica Mundial (*WMO*), que facilita el intercambio internacional de datos meteorológicos así como la promoción de su uso en aviación, navegación, agricultura, entre otros; y finalmente, la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (*WIPO*), que promueve la protección de la propiedad intelectual en el mundo, entre otras (UN, 2015).

### 3.2. Definición y antecedentes del Pacto Mundial

El Pacto Mundial de las Naciones Unidas (PM o *UNGC* por sus siglas en inglés), es una plataforma de diálogo y un marco práctico para las organizaciones comprometidas con la sostenibilidad y las prácticas empresariales responsables. Esta iniciativa de liderazgo pretende armonizar en todo el mundo las operaciones y estrategias comerciales con diez principios (tabla 10) universalmente aceptados en los ámbitos de los derechos humanos, los derechos laborales, el medio ambiente y la lucha contra la corrupción (UNGC, 2015). Para la ONU, el Pacto Mundial se basa en “la responsabilidad pública, la transparencia y la sana defensa de los propios intereses de las organizaciones, las organizaciones laborales y la sociedad civil para promover y ejecutar conjuntamente medidas encaminadas al logro de los principios en que se basa el PM” (UNGC, 2015).

En enero de 1999, Kofi Annan, el entonces secretario general de la ONU, empezó a promover el PM en el Foro Económico Mundial (Davos, Suiza), como una iniciativa operativa en la oficina central de la ONU con el apoyo y la participación de compañías multinacionales, asociaciones comerciales mundiales y organizaciones civiles (Cetindamar y Husoy, 2007). Desde entonces, el PM se ha convertido en una red internacional de compañías, sindicatos de trabajadores y organizaciones civiles, las cuales contribuyen al diálogo, al aprendizaje y proyectos que dan un significado práctico a Los Diez Principios del Pacto Mundial (Kell, 2005; UN, 2015). El PM se estableció a partir de (UN, 2015):

- a) La Declaración universal de los Derechos Humanos (1948).
- b) La Declaración relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo (1998).
- c) La Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (1992).
- d) La Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (2003).
- e) La Organización Internacional del Trabajo (OIT).
- f) Diferentes iniciativas privadas, ya que se considera que han sido una tendencia importante en los negocios internacionales en los últimos años (OECD, 2010), tales como: el Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sostenible (*World Business Council for Sustainable Development, WBCSD*), las Líneas directrices de



la OCDE para Empresas Multinacionales, el Caux Round Table y los principios Globales de Sullivan (ver anexos 2 a 5).

Tabla 10. Los Diez Principios del Pacto Mundial

<b>Ámbitos</b>	<b>Definición</b>
Derechos humanos	1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados en el ámbito internacional. 2. Las empresas deben asegurarse de no ser cómplices de abusos de los derechos humanos.
Normas laborales	3. Las empresas deben respetar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva. 4. Las empresas deben eliminar todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio. 5. Las empresas deben abolir de forma efectiva el trabajo infantil. 6. Las empresas deben eliminar la discriminación con respecto al empleo y la ocupación.
Medio ambiente	7. Las empresas deben apoyar los métodos preventivos con respecto a problemas ambientales. 8. Las empresas deben adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental. 9. Las empresas deben fomentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inofensivas para el medio ambiente.
Lucha contra la corrupción	10. Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno.

*Fuente: UNGC (2015)*

El PM actúa como una red. Su núcleo lo constituyen la Oficina del Pacto Mundial y cuatro organismos de las Naciones Unidas: 1) la Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos, 2) el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente; 3) la Organización Internacional del Trabajo y 4) el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

### **3.3. Objetivo y principios del Pacto Mundial**

El Pacto Mundial persigue dos objetivos (UNGC, 2015):

- 1) Incorporar Los Diez Principios (tabla 10) en las actividades empresariales a nivel mundial.
- 2) Catalizar acciones en apoyo de objetivos más amplios de las Naciones Unidas, incluidos los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), que son (UN, 2015):
  - 1) Erradicar la pobreza extrema y el hambre.
  - 2) Educación primaria universal.
  - 3) Igualdad entre los géneros.
  - 4) Reducir la mortalidad infantil.
  - 5) Mejorar la salud materna.
  - 6) Combatir el VIH/SIDA, malaria y otras enfermedades.
  - 7) Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente.
  - 8) Fomentar una alianza mundial para el desarrollo.

Teniendo en cuenta estos objetivos, el PM ha dado forma a una iniciativa que ofrece soluciones de colaboración para los retos más fundamentales que afrontan los negocios y la sociedad. La iniciativa busca combinar las mejores propiedades de la ONU, como la autoridad moral y el poder de convocatoria, con las fortalezas del sector privado en la búsqueda de soluciones a problemas comunes, y la experiencia y capacidades de los grupos de interés (UNGC, 2015).

### **3.4. Participar en el Pacto Mundial**

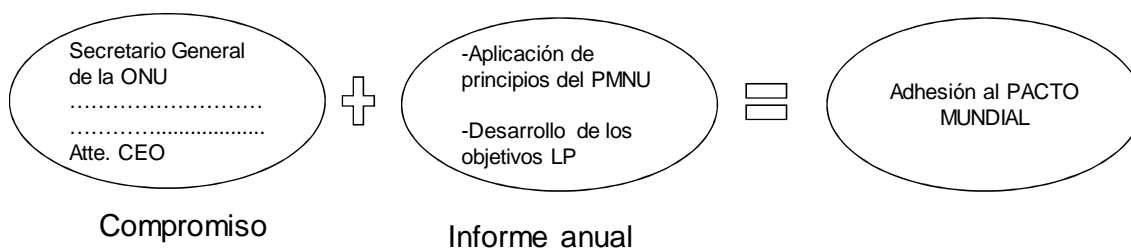
Para participar en el PM, una vez la organización ha revisado la información disponible, debe realizar un compromiso por escrito, por parte del gerente (CEO) o equivalente y ser apoyado por el consejo directivo (o su equivalente), dirigido al Secretario General de las Naciones Unidas, en el que se comprometen a integrar los principios del PM en sus prácticas organizacionales, a participar en el apoyo para el cumplimiento de Los Objetivos del Milenio (antes mencionados) y a entregar anualmente una COP, y posteriormente, completar el formulario de solicitud en línea y cargar una copia digital de la carta compromiso (figura 5) (UNGC, 2015). El PM ofrece a sus participantes diversas oportunidades para implicarse en sus actividades (UNGC, 2015): alianzas para el desarrollo, diálogos sobre política, aprendizaje, acciones colectivas, y redes nacionales. Los requisitos y formatos específicos para la carta

compromiso, así como los pasos para completar el formulario de solicitud, se presentan en el anexo 6.

Cabe mencionar que en muchas ocasiones se piensa que el PM está enfocado únicamente al sector privado. Sin embargo, con el objetivo de que existan otras perspectivas que complementen los esfuerzos para el desarrollo de las prácticas de RS, el PM incluye otros tipos de organizaciones como asociaciones civiles, ciudades, sociedad civil, universidades y organizaciones del sector público. Además, el PM menciona que las organizaciones que cuenten con menos de 10 trabajadores deberán participar únicamente a través de las Redes Nacionales del Pacto Mundial (UNGC, 2015).

Respecto al compromiso financiero, el PM menciona en su página web que es una iniciativa voluntaria, que no tiene un coste fijo por participación. Sin embargo, se les pide a las organizaciones hacer una contribución anual para apoyar el trabajo del PM. Además la iniciativa promueve las contribuciones financieras y los patrocinios por parte de sus participantes para apoyar actividades específicas. Los donativos se reciben a través de la “Fundación para el Pacto Mundial de las Naciones Unidas”. Cabe mencionar que la participación de una organización en las Redes Nacionales (que se mencionará más adelante en este documento), sí tienen un coste establecido (UNGC, 2015).

Figura 5. Participación en el PM



Fuente: Elaboración propia basado en UNGC (2015)

Después de que una organización se ha adherido al PM, es necesario realizar anualmente Comunicaciones de Progreso (COP por sus siglas en inglés). Por su parte, en el caso de organizaciones “no empresariales”, únicamente se solicita una Comunicación de Compromiso (COE por sus siglas en inglés). El objetivo de ambos

documentos es informar a sus grupos de interés de los datos que muestran los esfuerzos realizados para implantar los Diez Principios del PM.

La oficina del PM ha publicado diversos documentos que sirven como guía a las organizaciones para la elaboración de las COP. En general, el PM menciona que aun cuando el formato para la COP es opcional, ésta debe incluir tres aspectos como requisitos mínimos:

- 1) Renovar el compromiso por escrito, por parte del gerente (CEO) o su equivalente, de participar en el PM.
- 2) Describir las acciones realizadas en la organización enfocadas en alguna de las cuatro áreas del Pacto Mundial (derechos humanos, derechos laborales, medio ambiente y lucha anticorrupción).
- 3) Medir los resultados, es decir, incluir en la información, datos cuantitativos del grado de cumplimiento de los indicadores respecto a las prácticas alineadas a Los Diez Principios del PM.

Las COP se pueden clasificar en:

- 1) Activo (*GC Active*): cuando la COP cumple con requerimientos mínimos.
- 2) Avanzado (*GC Advanced*): cuando la COP cumple totalmente con los requerimientos establecidos.

Así mismo, el PM menciona que aún cuando se anima a los participantes a implantar los criterios de Los Diez Principios, cuando la COP no cumple con dichos criterios, se pide que se explique en profundidad el por qué de la omisión de información, pudiendo ser el caso de prohibiciones legales, de privacidad o de ventaja competitiva.

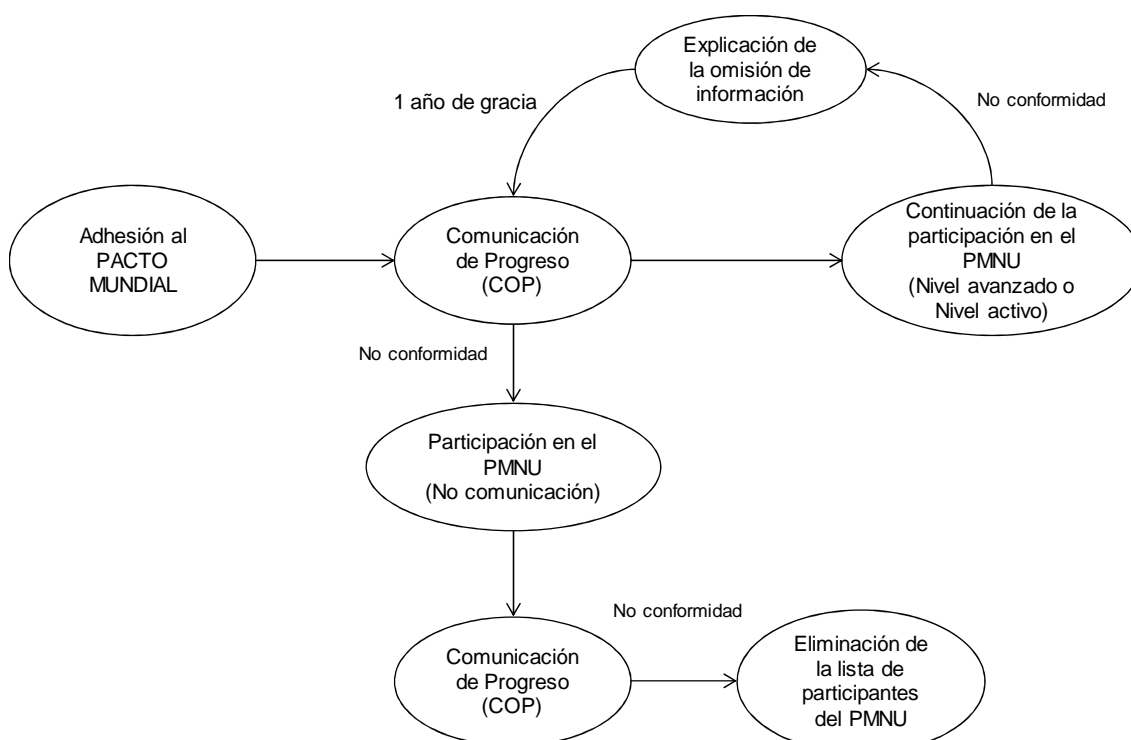
Las organizaciones que envíen la COP y que no cumplan con los requerimientos mínimos (carta de compromiso, describir las acciones realizadas y la medición de los resultados), se les dará un único periodo de gracia de un año, en el cual debe de presentar nuevamente una COP que cumpla con dichos requerimientos. Durante dicho periodo de gracia, los participantes podrán recibir apoyo del PM. Aquellas organizaciones que tras el periodo de gracia no cumplan los requerimientos mínimos, tendrán el estatus de “no comunicación”. Así mismo, las organizaciones que estén en

el estatus de “no comunicación” y que nuevamente no cumplan con los requerimientos mínimos, serán expulsadas del PM y deberán iniciar el proceso desde el registro en línea. Cabe señalar que, en caso de que la organización lo considere necesario, podrá solicitar una modificación de 90 días, explicando los motivos del retraso de la entrega y estableciendo la nueva fecha de envío.

Debido a los objetivos de transparencia y divulgación de las COP, el PM sugiere la utilización del Modelo de Gestión del Pacto Mundial (que se mencionará más adelante), modelo que ayuda a las organizaciones a garantizar que su estrategia de sostenibilidad empresarial está alineada con Los Diez Principios.

La figura 6 muestra cómo la ausencia de esta COP anual tendría como resultado la eliminación de la organización de la lista de participantes activos con el propósito de proteger la integridad de la iniciativa (UNGC, 2015).

Figura 6. Efectos de la ausencia o presencia de la COP



Fuente: Elaboración propia basada en UNGC (2015)

Con relación a las motivaciones para adherirse al PM, Ortas *et al.* (2015) señalan que las organizaciones tienen incentivos financieros y no financieros para adoptar el PM y

que el PM tiene un impacto en la gestión estratégica de la empresa como herramienta de éxito sostenido. De este modo, las organizaciones pueden aprovechar al máximo las acciones que desarrollan para implantar el PM para obtener el mayor impacto positivo en el rendimiento organizacional.

Perez-Batres *et al.* (2012) concluyen que la implantación de las prácticas de RS depende de las presiones de los grupos de interés y de los recursos que las organizaciones tienen para responder a estas presiones. Específicamente, la adopción del PM depende de las características de las organizaciones y de su compromiso para ser creíbles, como recibir evaluaciones externas positivas sobre su rendimiento (Bernhagen y Mitchell, 2010). Perez-Batres *et al.* (2010) presentan un ejemplo de la adopción del PM en Latinoamérica y concluyen que estas prácticas se difunden dependiendo de la relación con las organizaciones europeas que lo utilizan como una herramienta de legitimidad. Byrd (2009) realizó un estudio a dos organizaciones de relaciones públicas en Estados Unidos, con el propósito de examinar el motivo de su participación en el PM, la forma en qué lograron dicha participación, los obstáculos encontrados y la integración de los principios del PM en sus actividades, analizando sus COPs. Los resultados indicaron que ambas organizaciones debían integrar aún más los principios del PM a sus funciones internas, especialmente en términos éticos y de diversidad. Hoessle (2014) analiza la participación de diferentes organizaciones en dos países pertenecientes a la OCDE (EUA y Alemania), así como de organizaciones en dos países no pertenecientes a la OCDE (Mozambique y los Emiratos Árabes), en los cuales se han establecido Redes del Pacto Mundial. El estudio muestra que el PM juega un papel importante en el establecimiento de estándares para el correcto comportamiento de las organizaciones, principalmente las multinacionales en los países no integrantes a la OCDE. Sin embargo, menciona que el PM no puede solucionar la brecha que ha surgido de los problemas respecto a la utilización de recursos por parte de los gobiernos.

Cetindamar y Husoy (2007) detectan que los impactos principales de la adopción del PM son las oportunidades de red y la mejora de la imagen de las organizaciones. Las organizaciones que lo adoptan primero han conseguido más proyectos y un rendimiento positivo en el mercado. También se han logrado beneficios económicos y éticos. Runhaar y Lafferty (2009) consideran que existen pocos estudios empíricos sobre los beneficios del PM a las estrategias de la RS y realizan un estudio en tres

empresas de telecomunicaciones a través de sus COP. Determinan que el PM es una de las muchas iniciativas en las que estas organizaciones participan en el desarrollo y publicación de sus informes de RS ya que debido a la naturaleza del sector en el que se desenvuelven deben participar en iniciativas específicas. Sin embargo, consideran que éste no otorga incentivos para una mejora en su comportamiento organizacional ya que los requisitos para la participación son mínimos.

Thérien y Pouliot (2006) señalan que el PM incrementa el apoyo del mercado y es una nueva forma de cooperación internacional, pero no reduce las desigualdades como se esperaba. Arevalo *et al.* (2013) estudian la motivación para adoptar el PM, estableciendo la primera como “fuerzas externas (la regulación europea condiciona la adopción)” y la segunda como “recursos internos”. Los autores diferencian entre las organizaciones que lo adoptaron primero de las últimas. En ambos casos, la ganancia económica es tan importante, como lo es su imagen. Así mismo, señalan que las pequeñas y medianas empresas (PYMES) tienen mayores expectativas de ganancia (mejor rendimiento de mercado y legitimidad) y participan más en el PM que otras organizaciones, aunque para ellas podría ser más difícil cumplir con la implantación y el envío de COP. Sethi y Shepers (2014) analizan el impacto del PM en la mejora de la RS en las organizaciones. Concluyen que toda la información accesible al público demuestra que el PM ha fallado en la inducción de las organizaciones participantes para mejorar sus actividades de RS y que ha resultado en una pérdida de confianza por parte de los grupos de interés de las organizaciones participantes.

Estas ideas muestran que diferentes motivos tales como presiones de los grupos de interés (Pérez-Batres *et al.*, 2012), establecimiento de estándares para un correcto cumplimiento de la RS y el desarrollo y la publicación de informes de RS (Runhaar y Lafferty, 2009; Hoessle, 2014) indican un compromiso público con los principios del PM, llevando a las organizaciones a preocuparse por los Diez Principios y la RS y, por tanto, a adherirse al PM. Esta revisión permite proponer la tercera hipótesis:

*H3: Los motivos para adherirse al PM están relacionados con el proceso de adhesión al PM.*

### 3.5. Programas y modelos del Pacto Mundial

En este apartado, y con el objetivo de centrar la presentación de esta iniciativa, se describen los modelos y programas del PM que están relacionados con los objetivos del trabajo. Estos programas y modelos sirven de guía para implantar y evaluar el nivel de cumplimiento del PM.

#### 3.5.1. Programa de Diferenciación

En 2011, el PM lanzó el Programa de Diferenciación, en el cual se clasifican las organizaciones participantes dependiendo del grado de desarrollo o progreso en sus prácticas respecto a la implantación de Los Diez Principios (figura 7). Cabe señalar que este programa de diferenciación ya no se utiliza actualmente como una herramienta adicional, sino que la información contenida en el mismo se ha integrado en los requisitos de elaboración de las COP y por tanto se considera para el mantenimiento de una organización como participante en el PM. Aunque el programa no se utiliza, sí se tiene en cuenta la información del mismo en las COPs. Por ello, el modelo propuesto en esta tesis incluye la información contenida en este programa para darle mayor respaldo a nuestra propuesta como elemento diferenciador para las organizaciones.

El Programa de Diferenciación consta de tres niveles (UNGC, 2012): (1) la Plataforma de Aprendizaje o *Learner platform*, (2) el Nivel Activo o *Global Compact (GC) Active Level* y, (3) el Nivel Avanzado o *GC Advanced Level*, que se describen a continuación.

##### 1) *Learner platform*

La plataforma de aprendizaje fue creada para ayudar a los participantes que han demostrado un compromiso hacia el progreso y la transparencia mediante la presentación de una COP, pero aún no han alcanzado el nivel de divulgación y la transparencia esperada para el *Active Level*.

A las organizaciones cuyos COP no cumplen los requisitos mínimos se le dará un periodo de aprendizaje de 12 meses (se les otorga una sola vez), a partir de la fecha de presentación de su COP inicial y durante la cual deben presentar una nueva COP.



Durante este período, el PM proporciona apoyo activo y la asistencia a través de las redes locales y otros medios.

Uno de los objetivos de la Plataforma de Aprendizaje es asegurar que la iniciativa sigue siendo incluyente y logre el mayor impacto global en organizaciones de todos los tamaños, regiones y sectores de la industria. La Plataforma de Aprendizaje cuenta con diferentes actividades y herramientas que ayudan a la organización a avanzar en el Modelo de diferenciación, como son:

- Plantilla básica de la COP en línea. Diseñada para orientar a las organizaciones más pequeñas y con menos experiencia a través del proceso de comunicación, ofreciendo vía web una plantilla fácil de usar.
- Entrenamiento Básico de Ejecución y Conferencias de las Partes. La Oficina del PM, en colaboración con las redes locales y otros socios clave (incluyendo a *Global Reporting Initiative*), desarrolla módulos básicos de formación sobre la aplicación de los principios del PM en general, así como en las COP.
- Colaboración con las Redes Locales. Con el fin de ayudar a las organizaciones a avanzar al siguiente nivel de rendimiento y divulgación, la Oficina del Pacto Global trabaja en estrecha colaboración con las redes locales de los diferentes países en la prestación de asistencia a las organizaciones.

## 2) *GC Active level*

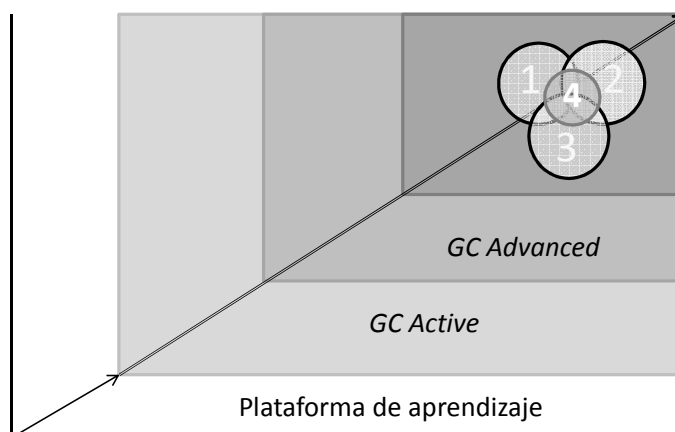
En este nivel se encuentran las organizaciones que han cumplido los requisitos mínimos establecidos en su COP y la han presentado en tiempo, haciendo una amplia difusión de ésta entre los grupos de interés y completando una auto-evaluación que confirma que la COP contiene los siguientes tres elementos:

- I. Una declaración del director general expresando su apoyo al PM y renovando el compromiso permanente de la organización a la iniciativa y sus principios.
- II. Una descripción de las actividades realizadas (y por realizar), por la organización para poner en práctica los principios del PM en cada una de las cuatro áreas temáticas (derechos humanos, derechos laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción). En los casos en que una COP no se refiere a una o más de las cuatro áreas temáticas, se debe dar una explicación.

III. Una medición de los resultados, es decir, hasta qué punto los objetivos y/o indicadores de desempeño fueron cumplidos.

El *Active level* cuenta con diferentes actividades y herramientas que ayudan a la organización a avanzar en el Modelo de diferenciación, como por ejemplo: realizar un seguimiento y publicar los avances de las organizaciones, desarrollar módulos de formación sobre la aplicación del PM y de la comunicación sobre los progresos realizados; elevar la calidad de sus comunicaciones de las partes interesadas, y desarrollar formaciones conjuntas, así como materiales de orientación para ayudar a las organizaciones a comunicar el progreso con las directrices del GRI.

Figura 7. Modelo de diferenciación del PM



Fuente: Adaptado de UNGC (2012)

### 3) *GC Advance level*

El Nivel Avanzado tiene por objetivo elevar el estándar respecto al comportamiento socialmente responsable y su divulgación, basados en el uso de las herramientas desarrolladas por el PM como el Blueprint para el Liderazgo en la Sostenibilidad Corporativa y el Modelo de Gestión del Pacto Mundial (los cuales se desarrollan en los siguientes apartados). Las organizaciones que pertenecen a este nivel deben:

- Describir cómo cumplen (o planean cumplir) con los criterios de las siguientes áreas en su COP: estrategia, gobernabilidad y compromiso; objetivos de la ONU, implantación de los principios del PM, implantación de la cadena de valor y verificación y divulgación. Posteriormente al cumplimiento de los criterios anteriores, los participantes son animados a implantar las “buenas prácticas”

en sus áreas de gestión. En los casos en los que la organización considera que una de estas prácticas no es relevante, debe explicarlo en su COP.

- Enviar la COP con una declaración de que ésta incluye los criterios (que se cumplan o cumplirán) solicitados.
- Realizar una auto-evaluación que regula el contenido de la COP y que evalúa el cumplimiento de los criterios y de las buenas prácticas implantadas.

El resultado de la auto-evaluación y de las buenas prácticas implantadas se hacen públicas en la página web del PM. Si una organización no puede confirmar el cumplimiento de todos los criterios solicitados, no podrá actuar como participante del *GC Advanced*. Sin embargo, la organización puede elegir que sus resultados sean publicados en la página web del PM junto con su COP, con el objetivo de mejorar la transparencia en el desempeño organizacional.

El Programa de Diferenciación refuerza el objetivo del PM de la evolución de las prácticas empresariales a través de la transparencia, el diálogo y la relación con los grupos de interés. El PM no evalúa el desempeño de las organizaciones por lo que ha desarrollado una plataforma pública que permite a los grupos de interés tomar decisiones con una mayor información sobre el tema, pretendiendo así garantizar que las organizaciones cumplan su compromiso con el PM (UNGC, 2012). A través de actividades específicas en ambos niveles, el Programa de Diferenciación se propone alcanzar los siguientes objetivos:

- Impulsar la mejora continua de la sostenibilidad de la organización y la divulgación de ésta a todos los niveles.
- Crear una plataforma de aprendizaje mediante la promoción de mejores prácticas pertinentes para cada nivel, así como mostrar los logros de otras organizaciones.
- Proporcionar herramientas y fuentes de información relevantes para los participantes de cada nivel.
- Reconocer a los participantes que realicen progresos de acuerdo a su tamaño, región y sector en el que se desempeña.
- Proporcionar a los grupos de interés una plataforma para evaluar de forma independiente los avances de las organizaciones.

### 3.5.2. Blueprint para el Liderazgo en la Sostenibilidad Corporativa

El contenido de *Blueprint* para el Liderazgo en la Sostenibilidad Corporativa (*Blueprint*) fue publicado en 2012, ofreciendo a los participantes un modelo para alcanzar niveles de desempeño más altos y generar más valor a las organizaciones y sus grupos de interés, evaluando el progreso con respecto a su compromiso, estrategia e implantación, y a realizar comunicados eficazmente durante el proceso de crecimiento (UNGC, 2015b). Los motivos principales para el desarrollo del *Blueprint* son:

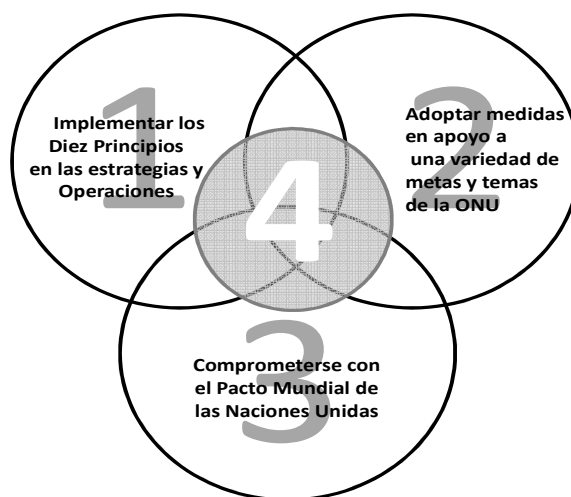
1. Motivar e inspirar a las organizaciones para lograr alcanzar mayores niveles de rendimiento de la sostenibilidad dentro de la ONU y el PM.
2. Desarrollar el compromiso de las organizaciones hacia el PM y sus valores.

El *Blueprint* fue desarrollado con el propósito de ofrecer beneficios y establecer responsabilidades tanto para las organizaciones participantes como para la ONU. En general, la naturaleza del *Blueprint* es igual a la de un pacto: todos los participantes deben contribuir y beneficiarse de tal acuerdo para ser eficientes y sostenibles. Este modelo define la sostenibilidad corporativa como “una empresa que aporta valores a largo plazo en términos financieros, sociales, medioambientales y éticos” (UNGC, 2015b). De este modo cubre ampliamente los principios y aspectos del PM. El modelo no representa un nuevo compromiso para las organizaciones participantes ya que abarca tres dimensiones distintivas pero superpuestas y sinérgicas (figura 8), que son:

- 1) Implantar Los Diez Principios en las estrategias y operaciones. Es la base que fundamenta al PM ya que da soporte al objetivo principal de la iniciativa. En el modelo, se consideran los siguientes aspectos: integración total de los Diez Principios en la organización, políticas y procedimientos de gestión sólidos, incorporación a las funciones corporativas y unidades de negocio, e implantación de la cadena de valor.
- 2) Adoptar medidas en apoyo a una variedad de metas y temas de la ONU. Pretende promover acciones que apoyen los objetivos generales de la ONU. Su contenido establece: contribuciones base para los objetivos de la ONU, inversiones sociales, estratégicas y filantropía; promoción y participación en políticas públicas y alianzas y acción colectiva.

- 3) Comprometerse con el PM. Esta dimensión pretende que las organizaciones participantes se comprometan con las Redes Locales de cada país, participando en sus iniciativas, grupos de trabajo y otras plataformas y mecanismos establecidos. El modelo considera los siguientes aspectos: redes locales y participación subsidiaria, grupos de trabajo locales e internacionales, iniciativas basadas en temas y sectores, y promoción y apoyo al PM.
- 4) Finalmente, el círculo concéntrico considera que la unión de las dimensiones mencionadas anteriormente deberá conseguir los siguientes aspectos: compromiso y liderazgo de directivos, adopción y supervisión de directivos, participación de los grupos de interés, y transparencia y divulgación.

Figura 8. Modelo de Liderazgo en la Sostenibilidad Corporativa



*Fuente: Adaptado de UNGC (2015b)*

La ONU pretende promover el reconocimiento para las organizaciones de cualquier tamaño, así como asociaciones civiles, inversores, gobiernos y el resto de los grupos de interés que utilicen el *Blueprint*.

### **3.5.3. Modelo de gestión del Pacto Mundial**

Al cumplir su primera década de publicación, el PM diseñó, junto con *Deloitte*, el Modelo de gestión del PM para apoyar los esfuerzos de las organizaciones para incluir la sostenibilidad empresarial a través de la integración del compromiso del PM en su cultura y prácticas empresariales.

Este modelo ayuda a las organizaciones a garantizar que su estrategia de sostenibilidad empresarial esté alineada tanto con Los Diez Principios como con el objetivo general del mismo. El documento proporciona un modelo sencillo para guiar a las organizaciones a través del proceso de evolución organizacional, a través de un proceso de 6 etapas (similar al ciclo PDCA de mejora continua): 1) comprometerse, 2) evaluar, 3) definir, 4) implantar, 5) medir, y 6) comunicar una estrategia de sustentabilidad empresarial basada en el PM y sus principios (figura 9). El contenido del Modelo de Gestión del Pacto Mundial se describe en la tabla 11.

Figura 9. Modelo de gestión del PM



Fuente: Modelo de Gestión del Pacto Mundial (UNGC, 2015c)

Debido a que el PM reconoce que la capacidad de cualquier organización que establezca Los Diez Principios en su comportamiento organizacional, evoluciona con el tiempo y que no existe un enfoque único que sirva para todas debido a la diversidad de sectores; este modelo se centra en los pasos que dan las organizaciones una vez que han hecho el compromiso con el PM, siendo un proceso dinámico y continuo (figura 9), diseñado para ayudar a las organizaciones a obtener niveles más altos de desempeño con el tiempo (UNGC, 2015c).

Tabla 11. Contenido del Modelo de Gestión del PM

<b>Paso</b>	<b>Contenido</b>	<b>Ejemplo</b>
1. Comprometer	Compromiso de los líderes para integrar los principios del PM en estrategias y operaciones y emprender acciones en apoyo a los objetivos más amplios de la ONU de forma transparente.	Los líderes de la organización anuncian públicamente su compromiso a los grupos de interés. Específicamente, se comprometen a apoyar el PM y convertir Los Diez Principios en parte de la estrategia, cultura y operaciones cotidianas de la organización, con una supervisión proporcionada por una estructura de gobierno transparente.
2. Evaluar	Evaluar riesgos, oportunidades e impactos en todas las áreas temáticas del PM.	La organización evalúa sus riesgos y oportunidades, en términos financieros y no financieros, así como el impacto de sus operaciones y actividades en las áreas temáticas, de forma continua, con el fin de desarrollar y afinar sus objetivos, estrategias y políticas.
3. Definir	Definir objetivos, estrategias y políticas.	De acuerdo a su evaluación de riesgos, oportunidades e impactos, la organización desarrolla y define objetivos e indicadores específicos de su contexto operativo y crea un plan de trabajo para llevar a cabo su programa.
4. Implantar	Implantar estrategias y políticas en las organizaciones y a lo largo de la cadena de valor.	La compañía establece y garantiza continuos ajustes de procesos, implica y educa a los empleados, desarrolla capacidades y recursos y trabaja con socios de la cadena de valor para implantar su estrategia de sustentabilidad.
5. Medir	Medir y monitorear los impactos y progreso hacia los objetivos.	La organización ajusta sus sistemas de gestión de desempeño para recolectar, analizar y monitorear indicadores de desempeño establecidos en los pasos 'Evaluar' y 'Definir'.
6. Comunicar	Comunicar el progreso y estrategias e involucrar a los grupos de interés para	La organización comunica su progreso y estrategias dirigidos a implantar su compromiso, desarrollando una COP, e

una mejora continua.

involucra a los grupos de interés para identificar formas de mejorar el desempeño continuamente.

---

Fuente: UNGC (2015c)

Aunque el programa propone una evaluación, la literatura existente está debatiendo el hecho de que el PM no tiene un seguimiento o monitoreo externo. Kell (2005) argumenta que el PM es un *bluewash* y para asegurar su futuro, el programa debería mejorar la rendición de cuentas y transparencia, interiorizando y difundiendo los principios y aumentando la colaboración, entre otras acciones. Nason (2008) predijo que sería una amenaza para el futuro si el proceso de admisión no cambia y no se determinan requisitos de rendimiento. El autor recomienda incrementar la calidad de los participantes y no la cantidad para evitar el fracaso (ver también, Garayar Erro y Calvo Sánchez, 2012). Arevalo y Aravind (2010) analizan la adopción de los principios durante el período de crisis, concluyendo que las organizaciones deberían tener una actitud proactiva. La crisis debería promover prácticas socialmente responsables y evitar los comportamientos de *bluewashing*, es decir, adoptar el programa pero no sus principios (para un ejemplo ver Hamann *et al.*, 2009). Más recientemente, Prakash Sheti y Schepers (2014) mostraron que el PM está más focalizado en incrementar el número de participantes y depende en gran medida de grandes empresas. Los autores comentan que si no hay un cambio que mejore la transparencia verificable, el programa podría desaparecer. De manera contraria, Garsten y Jacobsson (2011) discutieron que la simplicidad de una rendición de cuentas formal, como una auditoría, no es capaz de capturar la complejidad de la ética.

Por su parte, Rasche (2009) menciona que el PM es un complemento a la falta de regulación y no un mecanismo de cumplimiento, aunque la verificación se debería lograr a través del desarrollo de indicadores, por ejemplo. Propone que gestionando el crecimiento y la diversidad, incluyendo los mercados financieros y fortaleciendo la rendición de cuentas, se podría mejorar el desarrollo del PM. Para sancionar el no cumplimiento, el proceso de adhesión se debería modificar y este es un aspecto que la ONU no aceptará, por lo que el programa debería ser considerado como una red de aprendizaje para incluir Los Diez Principios en las actividades de las organizaciones y un estándar de rendición de cuentas con terminología común (Rasche, 2009). Rasche y Gilbert (2012) clasifican el PM como una herramienta multifactor (el papel de los agentes que intervienen, tanto empresariales como no empresariales), multinivel



(relaciona el nivel global con el local) y como una red que permite mejorar la gobernanza global. Para mejorar su implantación, los autores sugieren, entre otras cosas, que las organizaciones con mayores rendimientos deberían ser recompensadas y que el *benchmarking* lo deberían hacer organizaciones independientes. Rasche *et al.* (2013) proponen diferentes etapas para la evaluación del impacto del PM, aunque esto no se puede medir de manera independiente. Según ellos, primero, se debería preguntar a un panel representativo de participantes y posteriormente, realizar casos con metodología cualitativa para buscar cambios en las prácticas implantadas.

Arevalo y Fallon (2008) reclamaron una evaluación realista para ganar credibilidad ya que la autoevaluación y la cuota de miembro no ayudan a los participantes a lograr mejor eficiencia, rendición de cuentas y efectividad (ver Draăgomir *et al.*, 2012 para una propuesta basada en *Quality Function Deployment* y Matriz Causa-Efecto para monitorizar el rendimiento de la RS). Janney *et al.* (2009) concluyeron que la transparencia de las COPs es diferente según el interés de los grupos de interés. Fracasar en su redacción es valorado negativamente por el mercado, por lo que la organización puede crear transparencia mejorando la calidad de la información y una afiliación independiente. En la misma línea del informe, Berliner y Prakash (2014) señalaron que el PM tiene un problema de diseño ya que la COP no es evaluada por grupos de interés externos. Por ello, las organizaciones no están cumpliendo con el programa y eso no mejora el rendimiento en RS.

Baccaro y Mele (2011) ponen énfasis en la importancia de comunicar información creíble para considerar el programa no sólo como una red de gobernanza sino también una regulación corporativa que puede alterar el comportamiento de las organizaciones. Rasche y Waddock (2014) siguen la misma línea ya que el PM necesita formar a los participantes e incrementar la calidad, transparencia y exhaustividad de las COPs para ayudar en la mejora de la gobernanza global. Un aspecto adicional a considerar es que según Runhaar y Lafferty (2009), en algunos sectores el impacto del PM es marginal porque no es específico de la industria y no estimula a mejorar el rendimiento porque las COPs no se evalúan. Una de las propuestas de los autores es utilizar el PM para desarrollar una estrategia que permita tener una actitud proactiva en los informes. Wigmore-Álvarez y Ruiz-Lozano (2014) analizaron la adopción de la RS en las universidades. Concluyeron que las COPs son una buena herramienta para evaluar,

definir, implantar y medir el impacto de las prácticas y propusieron un informe integrado como la mejor herramienta para incrementar la transparencia. Williams (2014) valora el PM como un proyecto en desarrollo que une a las organizaciones y la sociedad civil para lograr una economía sostenible. Berliner y Prakash (2015) también concluyen que el PM debería ser el primer paso hacia un programa más robusto. Según estos autores, en la versión actual, los participantes están más focalizados en los beneficios obtenidos de la adhesión (Berliner y Prakash, 2012) que en cumplir con las obligaciones, y por ello, su motivación para cumplir decrece. Es necesario un monitoreo óptimo para evitar que el programa se considere como una herramienta para el *bluwashing*.

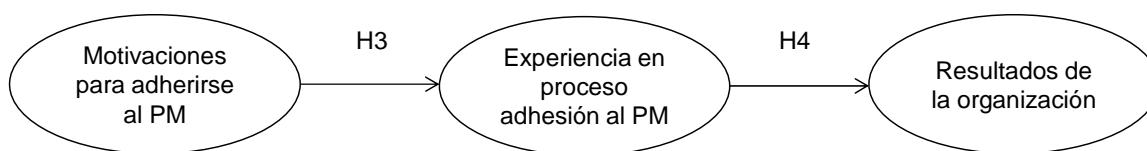
Carasco y Singh (2008) están a favor de la regulación, pero la diferente visión que tienen los participantes sobre las obligaciones es una barrera, como también comentan Haack y Scherer (2014), que diferencian entre dos iniciativas de RS: “padres estrictos” y “padres naturales”. Los primeros se refieren a la disciplina, con una única autoridad controlando y de igual forma, castigando el no cumplimiento, el cual puede dificultar la adopción de la iniciativa, limitando a los participantes y dificultando la innovación y aprendizaje. Los segundos, se refieren a aumentar la participación, aunque el cumplimiento podría ser parcial o “hipócrita” en un principio (similar al uso de la herramienta para aconsejar a los clientes, analizado en Byrd, 2009).

Esta revisión de la literatura sugiere, por un lado, que el hecho de adherirse al PM puede crear beneficios a la organización (Thérien y Pouliot, 2006; Rasche y Gilbert, 2012; Arevalo *et al.*, 2013) y por otro, que la falta de un seguimiento externo puede llevar a muchas organizaciones a adoptar superficialmente los principios del PM (Arevalo y Fallon, 2008; Carasco y Singh, 2008; Runhaar y Lafferty, 2009; Baccaro y Mele, 2011; Berliner y Prakash, 2014; Rasche y Waddock, 2014; Haack y Scherer, 2014). Esta idea de relación entre el proceso de adhesión y los resultados de la organización, reflejado también teóricamente en el “Blueprint” y el Modelo de gestión del PM, nos permite proponer la siguiente hipótesis:

*H4: El proceso de adhesión al PM tiene efectos positivos en los resultados de la organización.*

La figura 10 muestra el modelo propuesto que relaciona motivos, proceso de adhesión al PM y resultados (hipótesis 3 y 4), el cual se comprobará en el capítulo de resultados.

Figura 10. Modelo de relaciones entre las motivaciones, el proceso de adhesión al Pacto Mundial y los resultados de la organización



Con relación a la evaluación externa del PM, se han detectado dos líneas generales de debate. La primera defiende que el PM es una herramienta voluntaria que no debería ser evaluada porque el compromiso se demuestra a través de las COP y eso significaría reducir la participación (Garsten y Jacobsson, 2011; Haack y Scherer, 2014). La segunda defiende lo contrario, la falta de una evaluación externa que hace que muchas veces el PM sea como una herramienta para el *bluwashing* y, por tanto, se debería evaluar para incrementar la transparencia y veracidad (Kell, 2005, Prakash Sheti y Schepers, 2014). Quizá ambas posturas tengan algo de cierto, ya que, como se demuestra en la práctica con otros sistemas de gestión (por ejemplo, con los sistemas de gestión de la calidad y los de gestión ambiental), el seguimiento externo puede tener tanto ventajas como desventajas. Como señalan algunos autores (como por ejemplo Garsten y Jacobsson, 2011), lo ideal es hacerlo de manera voluntaria pero esto solo ocurre con algunas organizaciones. Por ello, el seguimiento externo puede ayudar a adquirir ese compromiso que en la práctica solo adquirirán algunas de ellas, en el resto de los casos (como ocurre con otros sistemas de gestión), aunque la organización tenga el certificado, el compromiso con los requisitos puede ser bajo. Tener una evaluación externa no implica contar con un alto nivel de adopción y compromiso.

Es por ello, que uno de los objetivos de este trabajo es la proposición de un modelo para la evaluación externa del PM, basado en la verificación del cumplimiento de las COPs. Además, teniendo en cuenta, por un lado, que las organizaciones que desarrollan otros sistemas de gestión (como por ejemplo, de gestión de la calidad y/o de gestión medioambiental), pueden desarrollar más fácilmente prácticas de RS (Tarí, 2011), y por otro, las propuestas de García y Rodríguez (2009), Rasche y Kell (2010) y

Balzarova y Castka (2012), que señalan que la experiencia con otros sistemas de gestión puede ayudar a adoptar nuevos sistemas, se puede proponer la última hipótesis de este trabajo:

*H5: Las organizaciones con sistemas de gestión implantados están más predispuestas o son más propensas a aceptar un modelo de evaluación externa del PM.*

Finalmente, en la tabla 12 se recopilan los objetivos principales de esta tesis y su relación con las cinco hipótesis propuestas en los capítulos 2 y 3 de revisión de la literatura.

Tabla 12. Objetivos e hipótesis de la tesis

<b>Objetivos</b>	<b>Hipótesis</b>
Analizar los resultados de las prácticas de RS en las organizaciones de la muestra	H1: Las motivaciones para implantar la RS tienen efectos positivos en los resultados de la organización.
	H2: Las prácticas de RS tienen efectos positivos en los resultados de la organización.
	H3: Los motivos para adherirse al PM están relacionados con el proceso de adhesión al PM.
	H4: El proceso de adhesión al PM tiene efectos positivos en los resultados de la organización.
Proponer un modelo de evaluación externa para la gestión del PM	H5: Las organizaciones con sistemas de gestión implantados están más predispuestas o son más propensas a aceptar un modelo de evaluación externa del PM.



## 4. Metodología

En este capítulo se presenta la metodología aplicada en el presente trabajo, en el cual se expone la información de la población y la muestra (con un breve comentario sobre la creación de la Red Española del Pacto Mundial), las medidas, el análisis y el tratamiento de datos. Es importante señalar que esta última sección es general, ya que los análisis específicos para cada objetivo e hipótesis se explican en el capítulo de resultados.

### 4.1. Población y muestra

La población está formada por organizaciones adheridas a la Red Española del Pacto Mundial (REPM) o Red Pacto Mundial España, la cual se inició como la Asociación Española del Pacto Mundial (ASEPAM), que se creó en noviembre del 2004, cuando los participantes del Pacto Mundial en España acordaron establecerse como una asociación, siendo una de las primeras de su naturaleza en constituirse. Desde 2008

se denomina Red Española del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, la cual destaca por su modelo *multistakeholder*, teniendo como objetivos (REPM, 2015):

- Difundir la incorporación de Los Diez Principios del PM en la visión estratégica y prácticas de las organizaciones españolas.
- Organizar actividades para el aprendizaje interactivo con el fin de orientar a las organizaciones y facilitarles el progreso a sus miembros.
- Celebrar foros de diálogo para formular recomendaciones para lograr un cambio significativo en sus prácticas.
- Hacer que los grupos de interés colaboren para crear y ejecutar proyectos que fomenten Los Diez Principios y beneficien a los más necesitados.
- Ser transparentes en sus COPs.

Las organizaciones adheridas a la REPM, se pueden diferenciar entre socias o firmantes. Según se indica en su página web, todas las organizaciones que participan en la red son consideradas como organizaciones firmantes del PM, adquiriendo el mismo grado de compromiso con la iniciativa. No obstante, las organizaciones que deseen además participar como asociadas (socias) deberán abonar una cuota anual a la Red, la cual varía según el número de trabajadores de la organización: 4.000€ para grandes organizaciones cotizadas, 2.000€ para grandes organizaciones con más de 250 trabajadores, 600€ para PYMES y 300€ para MYCROPYME (REPM, 2015). Estas cuotas les permiten tener acceso a todos los servicios, proyectos, actividades y herramientas que ofrece la Red. Por su parte, si las organizaciones no desean registrarse como una entidad asociada (son consideradas únicamente como organizaciones firmantes del PM) pueden participar en las diferentes actividades de aprendizaje y formación, pagando cuotas por evento y por persona, las cuales también varían según el número de trabajadores de la organización (REPM, 2015).

Para este estudio se han considerado las organizaciones adheridas a la REPM en febrero de 2014. En esta fecha el número de organizaciones adheridas a la Red era de 2.876. Para obtener esta información se utilizó el listado de organizaciones de la página web de la REPM ([www.pactomundial.org](http://www.pactomundial.org)), donde solo figura el nombre de la empresa. Como la información disponible no incluía más información, se ha buscado en la página web de cada organización para obtener los datos de la misma (por

ejemplo, página web, domicilio, teléfono y correo electrónico), con la finalidad de poder enviar el enlace del cuestionario.

De las 2.876 organizaciones (en febrero de 2014), se obtuvo información de la página web, domicilio, teléfono y correo electrónico de 501 organizaciones. No obstante, de 24 de ellas finalmente no se pudo obtener su correo electrónico, por lo que el número se redujo a 477 organizaciones. Con esta información se ha creado una base de datos que incluye, por un lado, la información expuesta en la página web de la REPM (los nombres de las organizaciones), y por otro lado, la información recabada a través de una búsqueda por internet para identificar los datos de contacto de las organizaciones.

De este modo, la población de esta tesis está formada por las 477 organizaciones adheridas a la REPM, de las cuales se pudo obtener una dirección de correo electrónico (en febrero de 2014). La población se compone de organizaciones adheridas al PM que han implantado “Los Diez Principios del PM” en sus prácticas organizativas, sin distinguir si son solo firmantes o socias para conseguir una muestra mayor en la fecha en la que se ha realizado la búsqueda.

A las 477 organizaciones se les envió un cuestionario estructurado (ver anexo 7) por correo electrónico en 3 oleadas, en febrero, mayo y junio de 2014 respectivamente. El cuestionario se envió a la persona responsable del área de responsabilidad social y, en el caso de que este dato no se pudiera obtener, se envió a la dirección de contacto general de la organización. El número de respuestas válidas fue de 74, lo que supuso una tasa de respuesta del 16% (tabla 13).

Para la distribución del cuestionario se utilizó el software en línea “Survey monkey”. Se envió el cuestionario por correo electrónico, junto con una carta de presentación donde se solicitaba la participación de la organización. En la carta de presentación del estudio se mencionaba la realización de una tesis doctoral para analizar la implantación del Pacto Mundial, así como la propuesta de un modelo de evaluación para la adhesión al mismo. Adicionalmente se solicitaba el apoyo de la organización mediante la respuesta a la encuesta, mencionando así mismo que todos los datos recogidos se tratarían de manera agregada y en ningún caso se publicarían datos de la organización sin una autorización previa (ver anexo 7).



Tabla 13. Ficha técnica

<b>Ámbito geográfico</b>	<b>España</b>
Población	Organizaciones adheridas a la REPM
Tamaño de la población	477
Tamaño de la muestra	74
Porcentaje de respuesta	16%
Error muestral para un 95% de confianza	10%
Modo de aplicación	Cuestionario <i>on line</i>
Fecha de realización del estudio de campo	Febrero a Julio 2014

De acuerdo a la clasificación del tamaño de las organizaciones de la Unión Europea (2003), las organizaciones de la muestra son principalmente micro y pequeñas empresas (tabla 14).

Tabla 14. Tamaño de las organizaciones de la muestra

<b>Tamaño</b>	<b>Porcentaje</b>
Micro empresas	37%
Pequeñas	27,4%
Medianas	11%
Grandes	24,6%
Total	100%

No se dispone de la información respecto al tamaño de las organizaciones de la población y por tanto no se han podido comparar las características de la población con las de la muestra. Se ha comprobado la representatividad de la muestra, analizando el sesgo de no respuesta siguiendo el método propuesto por Armstrong y Overton (1977). Este método indica que las organizaciones que fueron las últimas en responder, suelen ser más similares a las que no respondieron. Por ello, la muestra de 74 organizaciones se dividió en tres partes y se utilizó una *t* de *Student* para comprobar si existían diferencias entre el primer grupo de organizaciones que respondieron y el tercero. Los resultados mostraron que no había diferencias significativas en los valores medios de las variables medidas entre estos dos grupos y, por tanto, se ha asumido que la muestra no presenta problemas de sesgo de no respuesta.

Así mismo, como el cuestionario fue respondido por una única persona de cada organización, se aplicó la prueba del factor simple de Harman (Podsakoff y Organ, 1986). Este análisis permite realizar un análisis factorial sobre las variables medidas y los resultados mostraron que el primer factor explicaba un 18% del total de la varianza, valor que no es elevado. Por tanto, la relación entre las variables no se debe a la varianza sistemática asociada a la técnica de recogida de datos.

#### **4.2. Medidas**

El cuestionario estructurado (anexo 7) se divide en seis apartados:

1. Presentación e información general de la organización encuestada.
2. Valoración organizacional de la RS.
3. Sistemas de gestión e iniciativas en la organización.
4. El Pacto Mundial en la organización.
5. Propuesta de modelo para la evaluación de la adhesión y permanencia en el Pacto Mundial.
6. Futuro de la RS.
7. Sistemas de mejora continua (kaizen) en la organización

En el primer apartado, utilizando preguntas abiertas, se solicita la información general de la organización, como son el nombre de la persona que contesta la encuesta (opcional), el nombre de la organización, la comunidad autónoma en la que se ubica la organización y el número de trabajadores en la organización. Así mismo, se plantean preguntas de opción múltiple, para conocer el tipo de propiedad de la organización, el sector al que pertenece y el destino del producto o servicio de la organización. Las preguntas anteriores se plantearon con el objetivo de conocer las características principales de las organizaciones participantes en el Pacto Mundial en España.

El segundo y resto de apartados contienen preguntas cerradas, medidas en una escala Likert de 1 a 5, la cual es una escala de medición unidireccional, que consiste en la presentación de una serie de juicios que se le presentan al entrevistado, centrándose en que las variaciones de respuesta se basarán en las diferencias individuales existentes (Franklin, 2007). Las preguntas del segundo apartado evalúan prácticas de responsabilidad social (RS). En concreto se mide la incorporación de principios de RS en los valores, la misión y la visión de la organización (Khandelwal y

Mohendra, 2010) en una escala de cinco puntos (1 como totalmente en desacuerdo, 5 como totalmente de acuerdo). Posteriormente se pregunta por las razones que han motivado la implantación de prácticas de RS, refiriéndose a aspectos de índole tanto interna como externa a la misma organización (Kehbila *et al.*, 2009), así como las prácticas de RS que realiza la organización, mencionando aspectos referentes a las tres dimensiones de la RS, económica, social y medioambiental (explicadas en el Capítulo 2). Así mismo, se busca conocer si existe una participación de los grupos de interés (Kehbila *et al.*, 2009) y la forma en que éstos participan (Russo y Perrini, 2010). A continuación, se pregunta sobre el tipo de publicidad o difusión interna y externa que realiza la organización respecto a las prácticas de RS (Ziek, 2009) y los medios que se utilizan para la publicación de la memoria de RS (Young y Marais, 2012).

El tercer apartado del cuestionario analiza información referente a sistemas de gestión u otras herramientas de RS, tales como el tipo de sistema de gestión, estándar o iniciativa de RS que tiene implantado la organización (Zwetsloot, 2003). Así mismo, se pregunta sobre la importancia en las razones para implantar dichas herramientas de RS en la organización (Kehbila *et al.*, 2009) y sobre el grado de importancia en las mismas para implantar dichos sistemas de gestión (Wagner, 2012), en una escala de cinco puntos (considerando 1 como nada importante y 5 como muy importante). Adicionalmente, se pregunta si existe una gestión integrada de sistemas cuando la organización cuenta con dos o más de ellos y se solicita la valoración (de nada necesario a muy necesario) respecto a la percepción de la necesidad de implantación de sistemas de gestión y herramientas para las prácticas de RS (Garengo y Biazzo, 2013). Finalmente, se solicita la valoración del impacto que ha supuesto la participación de la organización en los diferentes sistemas de gestión e/o iniciativas internacionales para las prácticas de RS en la misma (CentraRSE, 2007).

El cuarto apartado recoge información de la participación de la organización en el Pacto Mundial, en el cual se pide conocer el año en el que se han adherido al Pacto Mundial (Corbett, 2006), así como la valoración de los motivos de adhesión a la iniciativa (CentraRSE, 2007), incluyendo motivaciones tanto de índole interna, como externa. Igualmente se solicita la valoración de la experiencia que ha tenido la organización participando en el Pacto Mundial (Del Brío *et al.*, 2001), así como el impacto que se ha reflejado en la misma (Centindamar y Husoy, 2007).

En el quinto apartado se menciona que el proceso de permanencia en el Pacto Mundial está poco regulado y se cuestiona si la organización estaría dispuesta a participar en un posible mecanismo de revisión para la adhesión y participación en el Pacto Mundial (mostrando el modelo propuesto, adaptado de Franceschini *et al.*, 2011). Así mismo, se pide valorar (utilizando la escala de Likert de cinco puntos) la importancia de dicho mecanismo.

En el sexto apartado, se pregunta por el futuro de la organización respecto a las prácticas de RS y del Pacto Mundial (Perez-Batres *et al.*, 2011).

Finalmente, el último grupo de preguntas analiza la gestión de la calidad centrándose en la mejora continua. Con estas preguntas se mide si la organización cuenta con algún sistema de mejora continua (kaizen). Se preguntan los aspectos referentes a la mejora continua (con una escala de cinco puntos, considerando 1 como totalmente en desacuerdo y 5 como totalmente de acuerdo), así como las razones que han motivado la implantación de dichas prácticas (con la misma valoración con escala Likert). Finalmente se pregunta por un listado de prácticas de mejora continua, solicitando que se indique si dichas prácticas se realizan en la organización (García *et al.*, 2012; Alvarez *et al.*, 2013; García *et al.*, 2013).

### **4.3. Análisis y tratamiento de datos**

Una vez seleccionados los datos a utilizar en los modelos y cuidando su consistencia teórica, se pudo proceder al tratamiento de los mismos en tres etapas. Las dos primeras etapas se desarrollaron con el software de análisis estadístico SPSS. En primer lugar se realiza un análisis descriptivo y en segundo lugar un análisis factorial (reducción de dimensiones) para la obtención de los diferentes factores a incluir en cada uno de los modelos. De este modo se ha verificado el nivel de adecuación muestral de las variables que componen los factores a través del indicador Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Una vez obtenidos los factores se ha procedido a medir la fiabilidad y la validez de cada una de las escalas, a través de un análisis del  $\alpha$  de Cronbach y un análisis de correlaciones de los factores involucrados en los modelos. En la tercera etapa se han introducido las variables en el software EQS para la creación y validación de un modelo de ecuaciones estructurales. El tratamiento de

estas dos últimas etapas se presenta a continuación, de manera general, para especificarlo en cada uno de los modelos en el capítulo siguiente.

Como se ha indicado, para analizar los modelos propuestos (figuras 4 y 10), en primer lugar se ha realizado un análisis factorial exploratorio (AFE) y con los factores obtenidos, se ha realizado el análisis de la fiabilidad y validez y se ha procedido a comprobar el modelo. El software SPSS se ha utilizado para realizar la reducción de datos con el propósito de facilitar el análisis de los patrones de interrelación entre las variables (Frias y Pascual, 2012). Para cada modelo, se ha realizado un AFE. Se han considerado significativos los factores con un autovalor igual o superior a 1.

Así mismo, aquellos ítems que en la matriz con rotación Varimax presentan una comunalidad igual o superior a 0,6 se han considerado significativos para el análisis. Los índices de ajuste considerados han sido Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que es la medida de adecuación de la muestra, es decir que las variables miden factores comunes cuando el índice es superior a un valor definido, siendo en este caso de 0,7 (Marín *et al.*, 2009; Pérez y Rodríguez del Bosque, 2014; Tuan, 2014).

#### **4.3.1. Fiabilidad y validez de las escalas**

Para el análisis de la fiabilidad, se ha calculado el  $\alpha$  de Cronbach para cada factor obtenido, el cual es un valor medio de los coeficientes de fiabilidad que se adquieren para todas las posibles combinaciones de elementos (VenkataRao *et al.*, 2014). El criterio de aceptación ha sido que el valor de  $\alpha$  de Cronbach sea igual o mayor de 0,8 (Marín *et al.*, 2009; Pérez y Rodríguez del Bosque, 2014; Tuan, 2014).

Para el análisis de la validez, se han considerado los tres tipos de validez: contenido, constructo y criterio. Para la primera, se considera que el hecho de que el cuestionario (y por lo tanto, las preguntas), está basado en una exhaustiva revisión de la literatura, permite asegurar la validez de contenido. Para la segunda, la de constructo, se obtiene la unidimensionalidad de cada constructo con el análisis factorial confirmatorio, el cual se realiza al comprobar el modelo de ecuaciones estructurales. Finalmente, la validez de criterio se obtiene analizado las correlaciones entre los factores obtenidos, por lo que se presentan las matrices de correlaciones.

### 4.3.2. Modelos de Ecuaciones Estructurales (SEM)

Los análisis estadísticos y la construcción del modelo se han llevado a cabo utilizando los softwares SPSS y EQS. Los indicadores de bondad de ajuste utilizados para medir la estimación del SEM se presentan en la tabla 15. Cuando dichos indicadores se encuentran dentro de los límites aceptables, estos sugieren que el modelo ajusta bien. Estos análisis sirven para comprobar las hipótesis 1 a 4.

Tabla 15. Indicadores de bondad de ajuste

Indicadores	Límites aceptables
S-B $\chi^2$ /GL	< 5
RMSEA	< 0,08
NNFI	> 0,90
CFI	> 0,90
IFI	> 0,90

Fuente: Marín et al. (2009), Pérez y Rodríguez del Bosque (2014), Tuan (2014)

### 4.3.3. Propuesta de un modelo para la evaluación externa del PM

Junto a este análisis cuantitativo se ha realizado también una revisión de la literatura para proponer un modelo para la evaluación externa del PM. La revisión bibliográfica se ha realizado utilizando tres bases de datos: Web of Knowledge, Emerald Insight y Scopus.

Para evitar perder información sobre la evaluación externa del PM, ya que podía tratarse de manera tangencial en algún artículo sobre el programa, la única palabra clave utilizada para la búsqueda fue Pacto Mundial de las Naciones Unidas.

De este modo, los criterios de inclusión fueron artículos publicados en revistas académicas con doble revisión a ciegas, tanto empíricos como teóricos que incluyeran la palabra clave "Pacto Mundial de las Naciones Unidas". El objetivo era analizar la evaluación pero también otros factores que la podían condicionar, como por ejemplo las razones para la implantación, beneficios, ventajas y desventajas y modelos de evaluación. Respecto a los criterios de exclusión de la búsqueda, no se incluyeron libros, periódicos, actas de congresos y artículos no disponibles.

En primer lugar se identificaron 176 artículos de la búsqueda. En segundo lugar, se leyeron los resúmenes y se analizaron 81 de los 176 artículos por aproximarse más al objetivo de la búsqueda y por descartarse aquellos artículos duplicados. Finalmente, 36 artículos fueron considerados para la revisión final por ser los artículos basados en el tema de investigación. Estos 36 artículos sirvieron de base para proponer un modelo de evaluación externa del PM.

#### **4.3.4. Tablas de contingencia**

Junto a esta propuesta de un modelo de evaluación externa del PM, se analiza con la hipótesis 5 la propensión de las organizaciones que tienen sistemas de gestión implantados a adoptar el modelo propuesto. Para ello se han utilizado tablas de contingencia, que permiten analizar la relación entre dos variables cualitativas (Coenders *et al.*, 2009).

Se ha optado por esta metodología por el reducido número de respuestas obtenidas, e incluso, como se explica en el capítulo siguiente, se han tenido que agrupar categorías para poder realizar el análisis. En la relación, se ha aceptado como significativo un p-valor del 10%.

En el capítulo siguiente se especifica el análisis de estos modelos y del resto de las hipótesis y objetivos. Finalmente, la tabla 16 recoge los objetivos, las hipótesis y la metodología aplicada.

Tabla 16. Objetivos e hipótesis de la tesis y metodología aplicada

Objetivos	Hipótesis	Metodología
<p>1. Analizar las prácticas de la RS en las organizaciones adheridas al Pacto Mundial</p> <p>1.1 Conocer las principales características de las organizaciones participantes a la Red Española del Pacto Mundial (REPM).</p>	<p>H1: Las motivaciones para implantar la RS tienen efectos positivos en los resultados de la organización.</p> <p>H2: Las prácticas de RS tienen efectos positivos en los resultados de la organización.</p>	<p>Análisis descriptivo</p>
<p>1.2 Analizar la relación entre los motivos para implantar prácticas de RS, las prácticas de RS implantadas en las organizaciones y su impacto en los resultados de la organización.</p>	<p>H3: Los motivos para adherirse al PM están relacionados con el proceso de adhesión al PM.</p> <p>H4: El proceso de adhesión al PM tiene efectos positivos en los resultados de la organización.</p>	<p>Modelo de ecuaciones estructurales</p>
<p>1.3 Analizar la relación entre los motivos de adhesión al PM, la experiencia en el proceso y el impacto en los resultados de la organización.</p>	<p>H5: Las organizaciones con sistemas de gestión implantados están más predispuestas o son más propensas a aceptar un modelo de evaluación externa del PM.</p>	<p>Modelo de ecuaciones estructurales</p>
<p>2. Proponer un modelo de evaluación externa para la gestión del PM</p>		<p>Revisión de la literatura</p>
<p>2.1 Analizar la propensión a implantar el modelo de evaluación externa propuesto con relación a los sistemas de gestión que la organización tenga implantados previamente</p>		<p>Tablas de contingencia</p>





## 5. Resultados

Este capítulo muestra los resultados obtenidos para cada objetivo e hipótesis planteados en este trabajo. En primer lugar, se presentan los resultados descriptivos que permiten alcanzar el primer objetivo de la tesis: conocer las principales características de las organizaciones participantes a la Red Española del Pacto Mundial (REPM). A continuación se presentan los resultados de los modelos planteados, es decir, el primer modelo en el que se relacionan los motivos para la implantación y las prácticas de RS con los resultados obtenidos por la organización (hipótesis 1 y 2), y el segundo (hipótesis 3 y 4), en el que se relacionan los motivos para la adhesión al PM y los efectos que dicho proceso de adhesión sobre los resultados de la organización. En tercer lugar, se expone la propuesta de modelo teórico basada en una revisión de la literatura, que permite alcanzar el segundo objetivo, y finalmente se presentan los resultados de la hipótesis 5, en la que se analiza si aquellas organizaciones con una previa implantación de SGs tienen mayor predisposición a implantar el modelo propuesto (ver tabla 12 del capítulo 3).

## **5.1. Resultados descriptivos**

Estos resultados se presentan para cada una de las preguntas de la encuesta (anexo 7). De esta manera, se puede alcanzar uno de los objetivos del trabajo, que es conocer las principales características de las organizaciones participantes en la Red Española del Pacto Mundial (REPM).

### **5.1.1. Características de la muestra**

De acuerdo a la clasificación del tamaño de las organizaciones de la Unión Europea (2003), y tal y como se ha comentado en el capítulo anterior (ver tabla 14 del capítulo de metodología), el 37% de las organizaciones de la muestra son micro empresas (menos de 10 trabajadores), mientras que un 27,4% son pequeñas (de 10 a 49 trabajadores), 11% son medianas (de 50 a 249 trabajadores), y un 24,6% son grandes (más de 250 trabajadores).

Con relación al tipo de propiedad de las organizaciones, el mayor número de organizaciones de la muestra son sociedades (62,2%), seguido por organizaciones familiares (17,6%). Un 5,4% de organizaciones son cooperativas y un 4,1% tanto otras organizaciones privadas como otras organizaciones públicas. Finalmente, solo un 2,7% de las organizaciones son fundaciones y asociaciones (ver tabla 17).

Tabla 17. Tipo de propiedad de las organizaciones

<b>Tipo de propiedad</b>	<b>Porcentaje</b>
Sociedades	62,2%
Empresa familiares	17,6%
Cooperativas	5,4%
Otras organizaciones privadas	4,1%
Otras organizaciones públicas	4,1%
Fundaciones	2,7%
Asociaciones	2,7%
Total	100%

En la tabla 18 se muestra el porcentaje del tipo de sociedades de la muestra, predominando las sociedades anónimas (49%) seguido de la sociedad anónima laboral con un 36%. De éstos, el 97,7% operan en el sector privado.

Tabla 18. Tipo de sociedades de la muestra

<b>Tipo de sociedad</b>	<b>Porcentaje</b>
Sociedad Anónima	48,9%
Sociedad Anónima Laboral	35,6%
Sociedad Civil	4,4%
Sociedad Laboral	4,4%
Sociedad Limitada Nueva Empresa	2,2%
Sociedad Laboral Profesional	2,2%
Sociedad Limitada Unipersonal	2,2%
Total	100%

En cuanto a los sectores a los que pertenecen las organizaciones de la muestra, se observa que existe una gran variedad de ellos, dentro de los cuales, los más significativos son: el sector de los servicios técnicos (41,9%) y el sector salud (16,2%), mientras que el resto de los sectores tienen una representación menor del 10% (tabla 19).

Tabla 19. Sectores de las organizaciones de la muestra

<b>Sociedad por sector</b>	<b>Porcentaje</b>
Servicios Técnicos profesionales/Científicos	41,9%
Salud/Asistencia social	16,2%
Producción	5,4%
Tecnologías de la información	5,4%
Medio ambiente	5,4%
Sector turístico	4,1%
Administración pública	2,7%
Construcción	2,7%
Distribución	2,7%
Energía	2,7%

Manufactura	2,7%
Servicios sociales	2,7%
Educación	1,4%
Sectores primarios	1,4%
Servicios financieros/seguros	1,4%
Sector transporte	1,4%
Total	100%

### **5.1.2. RS en la organización**

En referencia a los aspectos de la RS de las organizaciones analizadas, se les ha pedido realizar una valoración de sus actividades, utilizando una escala de Likert de cinco puntos, (1 significa “totalmente en desacuerdo” y 5, “totalmente de acuerdo”).

La tabla 20 muestra que las organizaciones de la muestra suelen incluir los principios de la RS en sus valores corporativos (4,31), así como en la misión y visión (4,22), mientras que el aspecto menos importante es la existencia de una persona que se responsabilice específicamente de la RS de la organización (3,79). No obstante, que no exista una persona responsable de dichas prácticas no significa que las organizaciones no las adopten o que no incluyan algunos de sus principios dentro de los valores y políticas de la organización.

Así mismo, se puede apreciar que muchas organizaciones incorporan los principios de la RS en su misión y visión (4,22), lo cual da a entender que para estas organizaciones, la RS es fundamental en su desarrollo organizacional. Además estas organizaciones han expresado incorporar políticas o estrategias específicas orientadas a desarrollar actividades siguiendo los principios de la RS (4,05). Como se observa, la valoración media es menor a la establecida en la variable anterior (incorporación de principios de RS en la misión y visión), lo cual puede significar que algunas organizaciones expresan teóricamente el seguimiento de la RS, pero no lo establecen a nivel de política o estrategia específica, con lo cual es difícil garantizar su cumplimiento organizacional. Asimismo, dentro de las actividades de RS que se llevan a cabo en la organización, la mayoría incluye las tres dimensiones: económica, social y medioambiental (4,04).

Tabla 20. Aspectos de la RS

Aspectos	Media	Desv.
Los valores corporativos de la organización incluyen principios de RS	4,31	1,02
La misión y visión de la organización incorpora principios de RS	4,22	1,12
Existe una política o estrategia de RS en la organización	4,05	1,14
La organización ha adoptado sistemas que integran las tres dimensiones: económica, social y medioambiental	4,04	1,10
Existe una persona que se responsabiliza específicamente de la gestión y seguimiento de la estrategia y políticas de RS	3,79	1,30

De acuerdo a las respuestas establecidas para la valoración de los motivos para llevar a cabo prácticas de RS (tabla 21), se puede observar que las respuestas que tuvieron una media menor son las referentes a la reducción de costes. Por su parte, la razón más importante ha sido la mejora continua (4,22), es decir, que la incorporación de valores de la RS en la organización no se motiva principalmente por los beneficios económicos que ésta pudiera obtener.

Tabla 21. Razones para la implantación de prácticas de RS

Razones	Media	Desv.
Lograr una mejora continua	4,22	1,10
Mejorar las condiciones de trabajo y de vida de los empleados	4,08	1,12
Reducir el impacto medioambiental de la organización en su entorno	4,06	1,09
Mantener una relación positiva con los grupos de interés de la organización	4,06	1,19
Realzar la imagen y reputación de la organización	3,99	1,10
Cuantifica el comportamiento organizacional de las tres dimensiones (económica, social y medioambiental) dentro de la organización	3,92	1,07
Reducir costes dentro de la organización	3,50	1,24
Reducir costes evitando acciones correctivas en caso de un fallo en los procesos o políticas internas	3,39	1,25

Dentro de las razones más importantes para las organizaciones, a parte de la mejora continua, se destacan las siguientes: mejorar las condiciones de trabajo o de vida de los trabajadores (4,08), reducir el impacto medioambiental de la organización en su entorno (4,06) y mantener una relación positiva con los grupos de interés (4,06). Es

decir, en general, las motivaciones más importantes han sido beneficiar a los grupos de interés de la organización. Mejorar la imagen y reputación de la organización es importante pero no una de las razones principales para implantar prácticas de RS (3,99).

Respecto a las prácticas aplicadas por las organizaciones, las que se presentan con mayor frecuencia son las siguientes (tabla 22): garantizar el cumplimiento de las normas de seguridad en la organización (4,45), pago justo a los empleados (4,44), interés por el equilibrio entre la vida laboral y el trabajo (4,28), y por el desarrollo personal (4,27). Es decir, que la dimensión social en relación a su capital humano es lo que más le interesa a las organizaciones, mientras que por el contrario, las prácticas que se realizan en menor medida son la cooperación con los sindicatos y representantes de los trabajadores (3,02) y el diálogo permanente con los municipios para conocer los problemas más importantes de la comunidad local (2,95).

Tabla 22. Prácticas de RS

<b>Prácticas de RS</b>	<b>Media</b>	<b>Desv.</b>
Garantizar el cumplimiento de las normas de seguridad en la organización	4,45	0,93
Pago justo de los empleados	4,44	0,86
Interés por el equilibrio entre la vida personal y el trabajo del empleado	4,28	0,96
Interés por el desarrollo personal del empleado	4,27	0,93
Adoptar medidas de mejora medioambientales	4,08	1,15
Integración de las cuestiones ambientales en la estrategia de negocio	3,91	1,22
Involucrar a los empleados en los proyectos de RS de la organización	3,87	1,27
Promover la diversidad dentro de la organización en cuanto sexo, edad, discapacidad, grupos étnicos y nivel social,	3,86	1,44
Política de precios transparente	3,85	1,44
Publicidad ética	3,84	1,29
Integración de la retroalimentación de los clientes en la actividad organizativa	3,70	1,23
Seguimiento de la cadena de suministro	3,68	1,41
Considerar el impacto medioambiental al desarrollar un nuevo producto o servicio	3,68	1,38
Proporcionar información sobre los proyectos de RS y los beneficios	3,60	1,34

esperados

Promocionar información acerca de los orígenes del producto o servicio	3,53	1,50
Proporcionar regularmente la donación y el patrocinio de proyectos filantrópicos	3,49	1,32
Cooperación con las autoridades públicas, instituciones científicas y ONGs para la protección del medio ambiente	3,22	1,43
Cooperación con los sindicatos y representantes de los trabajadores	3,02	1,57
El diálogo permanente con los municipios para conocer los problemas más importantes de la comunidad local	2,95	1,42

Además, del total de aquellas organizaciones que realizan prácticas de RS enfocadas a los agentes externos, se puede observar que la gran mayoría (65%) declaran realizarlo de manera informal, y por el contrario del total de las organizaciones que declaran realizar prácticas de RS que benefician a los agentes internos de la organización (trabajadores) se realiza de manera formal en más de un 90% (tabla 23).

Tabla 23. Formalidad de la Práctica RS

Formalidad de la Práctica RS	Formal	Informal
Política de precios transparente	61,5%	38,5%
Publicidad ética	65,3%	34,7%
Seguimiento de la cadena de suministro	59,6%	40,4%
Integración de la retroalimentación de los clientes en la actividad organizativa	59,6%	40,4%
Pago justo de los empleados	89,8%	10,2%
Garantizar el cumplimiento de las normas de seguridad en la organización	91,4%	8,6%
El dialogo permanente con los municipios para conocer los problemas más importantes de la comunidad local	32,6%	67,4%
Promocionar información acerca de los orígenes del producto o servicio	56,3%	43,8%
Proporcionar regularmente la donación y el patrocinio de proyectos filantrópicos	60%	40%
Promover la diversidad dentro de la organización en cuanto sexo, edad, discapacidad, grupos étnicos y nivel social.	65,4%	34,6%
Interés por el desarrollo personal del empleado	74,1%	25,9%
Interés por el equilibrio entre la vida personal y el trabajo del empleado	71,7%	28,3%



Involucrar a los empleados en los proyectos de RS de la organización	60,8%	39,2%
Proporcionar información sobre los proyectos de RS y los beneficios esperados	59,6%	40,4%
Cooperación con los sindicatos y representantes de los trabajadores	64,3%	35,7%
Integración de las cuestiones ambientales en la estrategia de negocio	67,3%	32,7%
Cooperación con las autoridades públicas, instituciones científicas y ONGs para la protección del medio ambiente	58,7%	41,3%
Considerar el impacto medioambiental al desarrollar un nuevo producto o servicio	65,2%	34,8%
Adoptar medidas de mejora medioambientales	79,6%	20,4%

Las organizaciones de la muestra expresan que el 79,5% de ellas mantienen una relación activa con los grupos de interés, estableciendo retroalimentación permanente para la organización, mientras que el 20,5% de ellas declaran no tener contacto con sus grupos de interés, por lo que dicha relación no figura dentro de sus actividades cotidianas (tabla 24).

Tabla 24. Participación de los grupos de interés en prácticas de RS

	<b>Porcentaje</b>
Sí	79,5%
No	20,5%
Total	100%

En la tabla 25 se desglosan las respuestas válidas de las organizaciones encuestadas, en la cual se determina la información respecto a la participación que tienen cada uno de los grupos de interés. Los empleados y la dirección son los grupos de interés con mayor participación, mientras que por el contrario, los de menor participación fueron los bancos y la comunidad local.

Tabla 25. Participación de grupos de interés

	<b>Empleados</b>	<b>Dirección</b>	<b>Clientes</b>	<b>Comunidad local</b>	<b>Bancos</b>
Frecuencia	55	53	49	32	23
Desviación	4,61	2,98	3,99	4,07	2,38

Algunos autores consideran que las actividades que frecuentemente se realizan en conjunto con los grupos de interés son (Sampieri *et al.*, 1998; UAB, 2015):

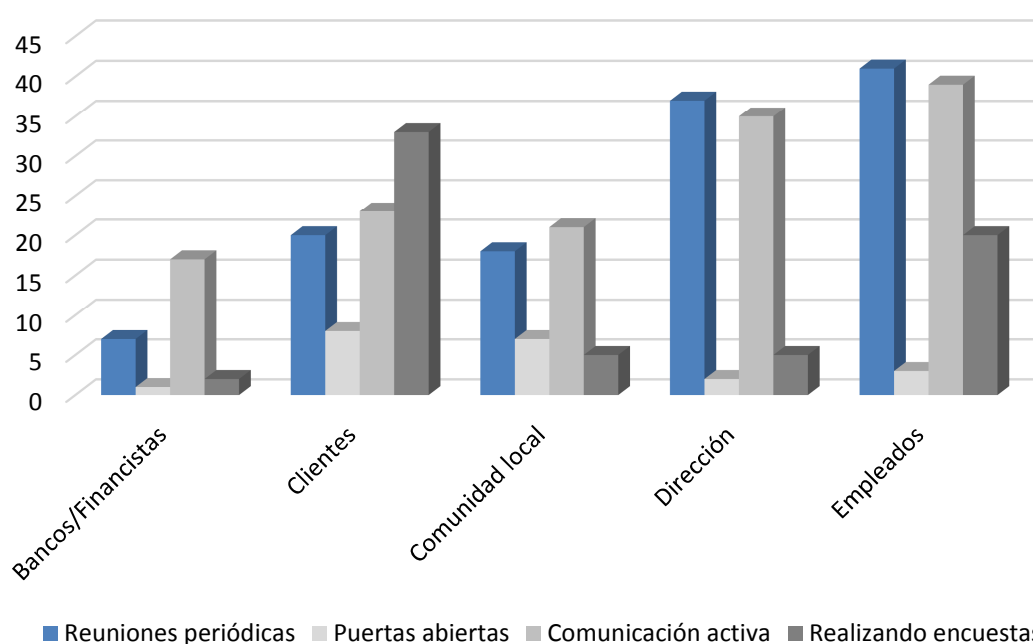
- 1) Reuniones periódicas, las cuales se realizan para conocer y analizar los informes emitidos por cada instancia, para de esta forma poder adoptar las decisiones correspondientes para lograr la mejora deseada.
- 2) Política de puertas abiertas, las cuales se basan en flexibilizar las relaciones interpersonales entre trabajadores y directivos en una organización. Esta política se lleva a cabo con el objetivo de que fluya la información entre ambas partes y exista más contacto cara a cara, para de esta forma conocer los problemas, dudas y conflictos que aquejan a los trabajadores de cualquier organización.
- 3) Comunicación activa, es la que se realiza por diversos canales de comunicación y desde una actitud proactiva, ya sea como emisor (prestando atención a la información que se difunde, a la comunicación no verbal y a la parte socio afectiva, entre otros) o como receptor (con habilidades y actitudes de escucha activa, es decir, focalizando intencionalmente la atención hacia el emisor).
- 4) Encuestas, las cuales consisten en obtener información del o de los grupos de interés sobre sus opiniones, actitudes o sugerencias.

Las acciones específicas que realizan los grupos de interés antes mencionados con la organización como forma de participación se presentan a continuación (ver figura 11):

- Empleados. En este caso, las “reuniones periódicas” y la “comunicación activa” son las dos formas más aplicadas.
- Dirección. La dirección es de los grupos de interés que tiene mayor participación (junto con empleados), siendo las “reuniones periódicas” (37) y la “comunicación activa” (35) las más frecuentes.
- Clientes. La mayor participación de los clientes en las organizaciones es por medio de “reuniones periódicas” (33), seguida de “comunicación activa” (23) y a través de “encuestas” (20), mientras que la actividad que se realiza con menor frecuencia es la de “política de puertas abiertas” (8).

- Comunidad local. Respecto a la comunidad local, las respuestas más frecuentes fueron “comunicación activa” y “reuniones periódicas”, con 21 y 18 respuestas respectivamente de un total de 55.
- Respecto a los bancos como grupos de interés que participan en las acciones y prácticas de RS, se puede observar que la actividad que se lleva a cabo con mayor frecuencia es nuevamente la de “comunicación activa” (17), seguida de “reuniones periódicas” (7).

Figura 11. Formas de participación de los grupos de interés



Al solicitar la valoración de la publicidad o difusión que da la organización respecto a las actividades de RS (ver tabla 26), se puede observar que ninguna respuesta supera la media de 4, siendo las respuestas más altas la disposición de un código ético o de conducta (3,96) y enviar la Comunicación de Progreso (COP) anualmente a la oficina del PM (3,64). Por otra parte, y como una respuesta significativa, la media con la menor valoración es la información relacionada con el desempeño de RS de la organización que es publicada, se verifica por terceros independientes (2,33). Esto avala la necesidad de establecer lineamientos que verifiquen el cumplimiento de la información publicada. Esta publicidad se realiza, principalmente, a través de internet (4,17 de media).

Tabla 26. Publicidad/difusión respecto a la RS

	Media	Desv.
Dispone de un código ético o de conducta	3,96	1,38
Envía la Comunicación de Progreso (COP) anualmente a la oficina del PM	3,64	1,66
Ha desarrollado una estrategia o política de RS para todas las áreas de la organización	3,57	1,21
La página web de su organización dispone de un espacio propio dedicado a la RS	3,41	1,62
Publica una memoria de Responsabilidad Social Corporativa	3,34	1,59
Se realizan evaluaciones periódicas de las prácticas de RS en su organización	3,34	1,37
Realiza de forma sistemática actividades de formación, comunicación y sensibilización en RS a sus trabajadores	3,17	1,27
En la elaboración o revisión del código ético o de conducta participan representantes de los grupos de interés de la organización	3,06	1,52
La página web de su organización dispone de un espacio propio dedicado al PM y/o a la Red Española del Pacto Mundial	2,66	1,51
La información relacionada con el desempeño de Responsabilidad Social de su organización que se difunde públicamente es verificada por terceros independientes	2,33	1,60

### 5.1.3. Sistemas de gestión en la organización

Al preguntar si las organizaciones de la muestra cuentan con algún sistema de gestión (SG) implantado, se obtuvo una respuesta afirmativa de la mayoría de ellas, con un 82,9% (tabla 27).

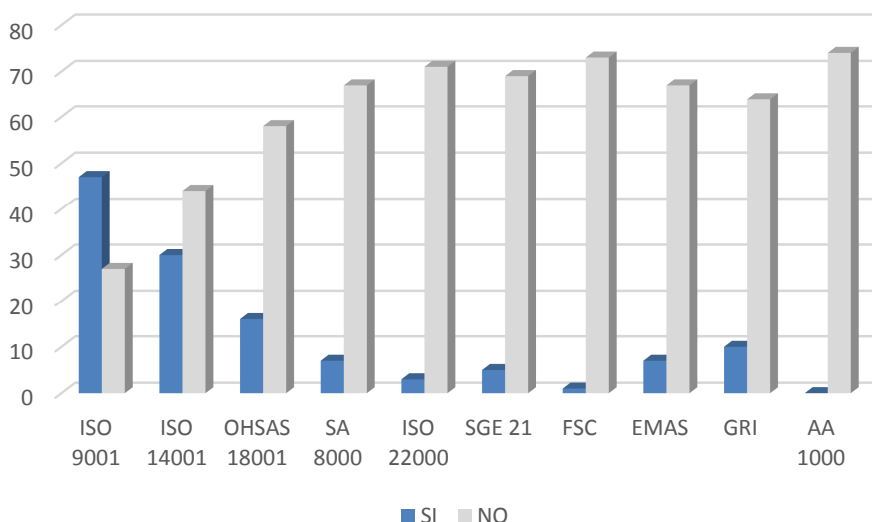
Tabla 27. SG en las organizaciones

	Porcentaje
Sí	82,9%
No	17,1%
Total	100%

En la siguiente figura se puede observar que los SGs más implantados en las organizaciones encuestadas son las normas ISO 9001 e ISO 14001, seguidas por la norma OHSAS 18001. Mientras que por el contrario, el sistema que ninguna de las

organizaciones encuestadas utiliza es AA1000 (ver figura 12). Asimismo, las organizaciones encuestadas declaran que el 71,2% de ellas, gestionan los SGs de manera integrada.

Figura 12. SG, estándares o iniciativas de RS implantados



Las organizaciones valoran los motivos para implantar estos sistemas de gestión (tabla 28) en una escala de Likert de 1 a 5 (1 significa “nada importante” y 5, “muy importante”). En este sentido, los motivos más importantes para implantar un sistema de gestión fueron las mejoras en la eficiencia de la organización (4,32), en la imagen de la organización (4,10) y en el impacto de la organización en la sociedad (4,07). Esto demuestra que las motivaciones se basan más en la mejora organizacional que en exigencias por parte de terceros. Esto demuestra que las motivaciones se basan más en la mejora organizacional que en exigencias por parte de terceros, en otras palabras, las motivaciones internas tienen un peso más importante en la decisión de implantar estas prácticas empresariales. Es decir que el enfoque de RS de las organizaciones es hacia el interior de las mismas, tal y como fue en el caso de las actividades realizadas entre algunos grupos de interés) y la organización, mencionado con anterioridad.

Tabla 28. Importancia de las motivaciones para implantar Sistemas de Gestión

	Media	Desv.
Mejora de la eficiencia de la organización	4,32	0,94
Mejora de la imagen de la organización	4,10	0,96
Mejora del impacto de la organización en la sociedad	4,07	1,07
Búsqueda de ventaja competitiva	3,68	1,13
Exigencias del mercado	3,67	1,13
Exigencias de los clientes	3,67	1,25
Exigencias de la administración pública	3,28	1,31
Incremento de la cuota de mercado	3,09	1,07

#### 5.1.4. SGs y herramientas para las prácticas de RS

En cuanto a la posible asociación entre los SGs y la RS, el 67,6% de las organizaciones consideran bastante o muy necesaria la implantación de sistemas de gestión y herramientas para las prácticas de RS (tabla 29). Esto puede indicar que, en general, las organizaciones consideran que los sistemas de gestión que han adoptado (relacionados con la gestión de la calidad, el medio ambiente o la prevención de riesgos), les pueden ayudar para lograr ir más allá en el desarrollo de otras prácticas como las relacionadas con la RS.

Tabla 29. Implantación de sistemas de gestión y herramientas para la RS

	Porcentaje
Poco necesario	2,6%
Necesario	29,9%
Bastante necesario	36,4%
Muy necesario	31,2%
Total	100%

El impacto general que ha tenido en la organización la implantación de los sistemas de gestión (tabla 30) antes mencionados u otras herramientas de RS (valorando en una escala de Likert de 1 a 5, en la que 1 significa “muy negativo” y 5 significa “muy positivo”), es el siguiente: mejor imagen ante los clientes (3,78), crear una mayor conciencia de sostenibilidad y del medio ambiente en los trabajadores (3,76). Por el

contrario, algunas de ellas consideran que no se ha reflejado de manera sustancial en el incremento en las ventas (2,44), en la productividad/rentabilidad (2,79), o en la disminución de la rotación de los trabajadores (2,86).

Tabla 30. Impacto de la implantación de herramientas de RS

	<b>Media</b>	<b>Desv.</b>
Mejor imagen ante los clientes	3,78	1,07
Crear una consciencia de sostenibilidad y medio ambiente en los trabajadores	3,76	1,05
Mejora en la motivación de los trabajadores	3,51	1,09
Mejora en la relación con la comunidad en la que se encuentra la organización	3,46	1,11
Mejora en la eficiencia de los trabajadores	3,16	1,26
Menor rotación de trabajadores	2,86	1,15
Incremento en productividad/ rentabilidad	2,79	1,18
Incremento en las ventas	2,44	1,02

Estos resultados suponen que la implantación de estas herramientas no busca, de forma principal, mejorar los beneficios o el rendimiento de la organización, sino que su implantación busca múltiples beneficios, como la mejora interna o la imagen de la organización ante los clientes.

### **5.1.5. Pacto Mundial**

El Pacto Mundial de las Naciones Unidas es una iniciativa que tiene sus bases en la RS, promoviendo el establecimiento de un compromiso público con las cuatro áreas de Los Diez principios del PM: Derechos Humanos, Normas Laborales, Medio Ambiente y Lucha Anti corrupción. Estas áreas fueron las respuestas principales al preguntar a las organizaciones los motivos de su adhesión a la iniciativa, ya que las valoraciones que se obtuvieron en dichas áreas fueron superiores a 4, mientras que la motivación con menor valoración fue la de exigencia de los clientes, con una media de 2,53. Esto puede indicar que debido a que la valoración menor corresponde a una motivación externa, el interés de las organizaciones por el PM puede inclinarse más hacia las áreas sociales y de mejora interna y no a una estrategia clara para aumentar las ventas (tabla 31).

Tabla 31. Motivos de adhesión al PM

	<b>Media</b>	<b>Desv.</b>
Establecer un compromiso público de la organización con el Medio Ambiente	4,17	1,10
Establecer un compromiso público de la organización con los Derechos Humanos	4,16	1,07
Establecer un compromiso público de la organización con las Normas Laborales	4,13	1,10
Establecer un compromiso público de la organización con la Lucha contra la Corrupción	4,12	1,17
Mejora del impacto de la organización en la sociedad	3,90	1,13
Mejora de la imagen de la organización	3,85	1,07
Búsqueda de ventaja competitiva	3,05	1,25
Exigencias de los clientes	2,53	1,31

La valoración que las organizaciones otorgan a los diferentes procesos de adhesión y participación en el PM de acuerdo a su experiencia, generan una satisfacción intermedia (con una media general de 3). La etapa del proceso que se muestra ligeramente más elevada que el resto es el proceso de adhesión al mismo. Esto significa que la motivación de las organizaciones durante este proceso es ligeramente más satisfactorio que el resto de las etapas, y esto presenta un área de oportunidad en la difusión para la incorporación de un mayor número de organizaciones a esta iniciativa (ver tabla 32). Se puede extraer, aunque con cautela, que esta valoración motiva la presentación de iniciativas de mejora, como la que se propone en este trabajo.

Al margen de todo lo mencionado anteriormente, la percepción general de las organizaciones respecto a los resultados de la adhesión al PM es que no ha generado impacto (considerado una escala de tres niveles de impacto: “positivo”, “sin impacto”, “negativo”) en ningún área de la organización (tabla 33).



Tabla 32. Experiencia en el PM

	<b>Media</b>	<b>Desv.</b>
Proceso de Adhesión al PM	3,99	0,87
Proceso de permanencia en el PM	3,90	0,95
Información para enviar la COP	3,56	1,15
Información para realizar la COP	3,52	1,18
Información comprensible para utilizar el Modelo de gestión del PM	3,45	1,10
Requisitos de la Plataforma de Aprendizaje	3,34	1,11

Con tales resultados, las organizaciones de la muestra dan a entender que para ellas no es de vital importancia obtener algún tipo de beneficio económico o financiero, al menos a corto plazo, de lo contrario no estarían interesadas en continuar participando de manera activa en el PM, sino que las motivaciones de dichas organizaciones podrían ser de carácter interno, relacionadas con la ética, la conciencia ambiental o una preocupación por la imagen de la organización, las cuales se encuentran dentro de las dimensiones medioambiental y social de la RS.

Tabla 33. Impacto de la adhesión al PM (en %)

	<b>Aumento beneficios</b>	<b>Aumento clientes</b>	<b>Aumento ventas</b>	<b>Mejores indicadores financieros</b>	<b>Facilidades financieras</b>
Positivo	16,67	16,67	12,1	10,77	7,70
Sin impacto	81,3	83,33	87,9	89,23	92,30
Negativo	1,52	0	0	0	0

La disposición de las organizaciones para establecer mecanismos de evaluación y revisión del cumplimiento para la permanencia en el PM (ver tabla 34), es mayor al 60% en todos los supuestos. La relación entre el cumplimiento de los criterios y la limitación temporal de la participación es el aspecto más valorado (93,5%), así como la implantación de acciones correctivas en caso de incumplimiento. Por el contrario, la revisión externa de la participación, de interés en este estudio, es la menos valorada (62%).

Tabla 34. Valoración de los mecanismos de evaluación y revisión del cumplimiento del modelo (en %)

	<b>Sí</b>	<b>No</b>
El incumplimiento reiterado de los criterios del PM debería suspender la participación por un plazo de un año	93,5	6,5
El incumplimiento de los criterios del PM debería permitir implantar acciones correctivas para validar la participación	92	8
Realizar revisiones internas sobre la participación en el PM	86,3	13,7
Las revisiones positivas deberían ser válidas durante 3 años	83,7	16,3
Estas revisiones validarían la participación respecto a terceros	65,9	34,1
Realizar validaciones/revisiones externas sobre la participación en el PM	62	38

Para darle mayor profundidad a la pregunta anterior, se ha preguntado a las organizaciones sobre la valoración que otorgarían a cada uno de los factores de este modelo de evaluación, siendo la escala de valoración de 1 a 5, en la que 1 significa “nada importante” y 5 “muy importante”. Los resultados muestran que la valoración general no supera el 4, lo que podría significar que las organizaciones de la muestra, aunque creen que es importante una evaluación externa, parecen más interesadas en el castigo por incumplimiento que en asegurar el cumplimiento de los requisitos (ver tabla 35).

Tabla 35. Valoración de mecanismos de revisión de la adhesión/participación PM

	<b>Media</b>	<b>Desv.</b>
El incumplimiento reiterado de los criterios del PM debería suspender la participación por un plazo de un año	3,88	1,06
El incumplimiento de los criterios del PM debería permitir implantar acciones correctivas para validar la participación	3,78	0,96
Las revisiones positivas deberían ser válidas durante 3 años	3,71	1,05
Realizar revisiones internas sobre la participación en el PM	3,68	0,92
Estas revisiones validarían la participación respecto a terceros	3,31	1,01
Realizar validaciones/revisiones externas sobre la participación en el PM	3,27	1,22

De esta manera, parece clara la necesidad de mejorar los procesos de adhesión y evaluación del PM, pero no queda tan claro que todas las organizaciones estén

dispuestas a pasar una evaluación externa, al contrario de lo que los estudios académicos demandan.

### **5.1.6. Futuro de la RS**

En referencia a lo que las organizaciones esperan en el futuro de sus acciones de RS, la mayoría de ellas respondieron de una forma favorable a continuar con las prácticas de RS e incrementar y mejorar las prácticas de RS dentro de la organización. Por el contrario, la valoración más baja fue la de abandonar las prácticas de RS (1,47). Esto indica que aunque las organizaciones no perciben beneficios claros en términos financieros, como se ha indicado previamente y en la tabla 35, muchas de ellas quieren seguir con estas prácticas, se puede decir que quizás muchas de ellas ven las prácticas de RS como algo positivo a largo plazo que puede tener otro tipo de beneficios y como una forma de mostrar un cierto compromiso con la sociedad (ver tabla 36) y/o con el medio ambiente.

En el caso de la valoración sobre el futuro del PM (ver tabla 37), las organizaciones establecen altas expectativas, ya que éstas consideran que no disminuirá el número de participantes en la iniciativa, mientras que los supuestos con la mayor media se refieren al incremento del número de participantes (3,84), a la mejora del control de información de los participantes (3,82) y a la modificación de los programas y modelos que el PM ha publicado (3,38).

Tabla 36. Futuro de su organización respecto a prácticas de RS

	<b>Media</b>	<b>Desv.</b>
Incrementar y mejorar las prácticas de RS dentro de la organización	4,07	0,95
Continuar con las prácticas de RS Realizadas hasta el momento dentro de la organización	4,00	0,93
Abandonar las prácticas de RS dentro de la organización	1,47	0,91

Esto quiere decir que la opinión general de las organizaciones respecto al PM es positiva, lo que asegura la continuidad de las organizaciones encuestadas y favorece incluso el incremento de la participación de otras organizaciones por medio de la promoción/difusión de las que actualmente participan en la iniciativa.

Tabla 37. Futuro del PM

	<b>Media</b>	<b>Desv.</b>
Incrementará el número de participantes	3,84	0,98
Mejorará el control de información de los participantes	3,82	0,89
Modificará los programas y modelos que ha publicado	3,78	0,81
Mantendrá los programas y modelos que ha publicado	3,03	1,16
Disminuirá el número de participantes	2,00	1,04

A modo de resumen de la primera parte de estos resultados y siguiendo el primer objetivo de esta tesis se puede indicar que las organizaciones analizadas son en su mayoría micro y pequeñas empresas, sociedades anónimas y que operan en el sector servicios, las cuales muestran en general una preocupación por las tres dimensiones de la RS (económica, social y medioambiental), e incluyen en sus políticas, valores y estrategias elementos de la RS. Estas organizaciones implantan prácticas de RS, principalmente para lograr una mejora continua en sus procesos organizacionales, así como para mejorar la vida de su capital humano y no tanto para reducir costes dentro de la organización.

Así mismo, dichas organizaciones demuestran un mayor interés en enfocar sus prácticas de RS en actividades formales que beneficien a agentes internos de su organización, tales como los trabajadores, garantizar el cumplimiento de las normas de seguridad en la organización y/o un pago justo a los empleados.

Respecto a los grupos de interés, la mayoría de las organizaciones tienen una relación constante con ellos, y cabe destacar que una vez más, los grupos de interés con un enfoque interno de la organización (empleados y dirección) son los que tienen mayor participación, seguidos de los clientes. En los tres casos, las actividades que se realizan con mayor frecuencia entre ambas partes son las reuniones periódicas y la comunicación activa, a excepción de las encuestas, que son las que se realizan mayormente con los clientes.

Algunas de las organizaciones analizadas han decidido difundir cierto tipo de información respecto a las actividades de RS que realizan, siendo la menos recurrente la verificación por parte de terceros de la información de RS previamente difundida, es decir, que en su mayoría, no están dispuestas a ser analizadas por alguna entidad

ajena a su organización. Este resultado da a entender que falta transparencia en esta información, por lo que parece adecuado proponer un modelo o mecanismo que permita asegurar esta verificación y aumentar la transparencia y veracidad de los informes publicados.

Más del 80% de las organizaciones cuentan con algún Sistema de Gestión, siendo ISO 9001 e ISO 14001 (gestión de calidad y gestión medioambiental respectivamente), los de mayor implantación entre las organizaciones de la muestra.

Las motivaciones que tienen estas organizaciones para implantar algún sistema de gestión están notoriamente enfocadas a razones internas, es decir que orientan sus motivaciones a mejoras organizacionales. Las mismas conclusiones se han obtenido al analizar el impacto de la implantación de SG o herramientas de RS, es decir que se obtuvieron respuestas similares, pero las que presentaron una media mayor, se enfocan en el desarrollo interno de la organización y en mejorar la imagen de la misma ante los clientes. Así mismo, más del 60% de las organizaciones encuestadas consideran muy necesario el uso de SG para la implementación de prácticas de RS.

Por otra parte, las organizaciones de la muestra adheridas al PM, declaran que la motivación para la adhesión a la iniciativa se basa mayormente en establecer un compromiso público con las áreas que incorporan Los Diez Principios del Pacto Mundial y no responde a presiones externas. Los diversos procesos dentro de la adhesión y participación en el PM generan opiniones similares y con una tendencia positiva, siendo la que presenta mayor aceptación entre ellas el proceso de adhesión a la iniciativa.

Así mismo, cabe mencionar que en general las organizaciones no han logrado percibir un impacto a partir de la adhesión de la organización al PM, pero las que declaran tener algún impacto, es positivo.

Respecto a las dimensiones del modelo propuesto, el cumplimiento de los criterios y la suspensión temporal de la organización en la iniciativa, es lo que consideran de mayor importancia las organizaciones encuestadas, respecto al establecimiento de mecanismos de evaluación y revisión para la permanencia en el PM. Estos resultados

demuestran la necesidad de mejorar los procesos de adhesión y participación en la iniciativa.

Finalmente, es importante señalar que las organizaciones prevén un futuro prometedor para el PM, ya que consideran que el número de participantes continuará aumentando y mejorarán los mecanismos de control de la información presentada en las COP. En este último aspecto sobre mejorar el control de la información presentada en las COPs es en el que se pretende contribuir con este trabajo con la propuesta de un modelo de evaluación externo.

## **5.2. Resultados de las prácticas de RS en las organizaciones**

En este apartado se muestran los análisis de las cuatro primeras hipótesis: las relaciones entre motivos de RS y prácticas de RS con resultados de la organización, y las relaciones entre los motivos de adhesión al PM, la experiencia en el PM y los resultados organizacionales.

Para estos análisis es necesario exponer que el tamaño reducido de la muestra ha supuesto una limitación del trabajo, y por lo tanto, los resultados y su interpretación deben tomarse como una etapa exploratoria en la que se ha pretendido analizar cómo se comportan las organizaciones de la muestra. No obstante, el hecho de que uno de los objetivos del trabajo sea la valoración de una propuesta de un modelo teórico totalmente nuevo y no preguntar únicamente por experiencias ya implantadas, podría explicar una tasa de respuesta más baja que si solo se hubiera preguntado por prácticas conocidas para las empresas.

### **5.2.1. Relaciones de las motivaciones y prácticas de RS con los resultados**

En este apartado se presenta, en primer lugar, el análisis de la fiabilidad y validez de las escalas y, en segundo lugar, los resultados del modelo de relaciones entre los motivos y las prácticas de RS con los resultados de la organización (ver figura 4, en el capítulo 2).

### *Fiabilidad y validez de las escalas*

Antes de comprobar el cumplimiento de las hipótesis, se ha verificado tanto la validez del conjunto de variables como la fiabilidad de las diferentes escalas obtenidas de la reducción factorial realizada.

Un total de 8 variables relacionadas con las motivaciones para implantar prácticas de RS (ver cuestionario en Anexo 7) se han procesado mediante una reducción de dimensiones. De ellas solo 6 han presentado una comunalidad mayor a 0,6 y han sido consideradas para la creación de los factores y para los análisis posteriores. El resultado del análisis muestra 2 factores que se han denominado: Motivación por el desarrollo organizacional y Motivación por la reducción en costes (ver tabla 38).

El mismo proceso se ha llevado a cabo con las 19 variables relacionadas con las prácticas de RS que las organizaciones llevan a cabo, obteniendo 3 factores, formados por variables con una comunalidad mayor a 0,6, denominados: Prácticas de comunicación interna y externa, Prácticas medioambientales, y Prácticas de mejora del ambiente laboral (ver tabla 38).

Finalmente, las 8 variables relacionadas con los resultados de las organizaciones de la aplicación de políticas y prácticas de RS presentaron una comunalidad mayor a 0,6, lo cual ha dado origen a un solo factor que se ha llamado: Resultados de la organización de las prácticas de RS (ver tabla 38).

La totalidad de los factores explica un 76,14% de la varianza total del modelo, con un índice de adecuación muestral KMO de 0,756 y una  $\alpha$  de Cronbach para cada factor superior a 0,8 (tabla 38). De acuerdo a los resultados estadísticos, la fiabilidad y validez tienen un carácter confirmatorio (tabla 38).

La media y la desviación de los factores obtenidos de las respuestas por las organizaciones de la muestra se presentan en la tabla 39.

Tabla 38. Variables latentes e indicadores

VARIABLE	F1. Motivación desarrollo organizacional	F2. Motivación reducción costes	F3. Prácticas comunicación interna y externa	F4. Prácticas medio ambientales	F5. Prácticas de mejora de ambiente laboral	F6. Resultados de la organización
Mantener una relación positiva con los grupos de interés de la organización	0,830					
Lograr una mejora continua	0,799					
Realzar la imagen y reputación de la organización	0,678					
Cuantificar el comportamiento organizacional de las tres dimensiones de RS (económica, social y medioambiental)	0,646					
Reducir costes evitando acciones correctivas en caso de un fallo en los procesos o políticas internas		0,784				
Reducir costes dentro de la organización		0,756				
Publicidad ética			0,901			
Política de precios transparente			0,850			
Proporcionar información acerca de los orígenes del producto o servicio			0,710			
Promover la diversidad en la organización (sexo, edad, discapacidad, etnia y nivel social)			0,704			
Adoptar medidas de mejora medioambientales				0,888		
Integración de cuestiones ambientales en la estrategia de negocio				0,820		
Considerar el impacto medioambiental al desarrollar un nuevo producto o servicio				0,759		
Garantizar el cumplimiento de las normas de seguridad en la organización				0,616		
Interés por el equilibrio entre la vida personal y el trabajo del empleado					0,682	
Interés por el desarrollo personal del empleado					0,654	
Mejora en la eficiencia de trabajadores						0,834
Mejor imagen ante los clientes						0,818
Mejora en la motivación de los trabajadores						0,811
Incremento en productividad						0,806
Menor rotación de trabajadores						0,799
Mejora en la relación con la comunidad						0,748
Crear consciencia del medio ambiente en los trabajadores						0,739
Incremento en ventas						0,685
KMO index = 0,756						
Prueba de esfericidad de Bartlett $\chi^2 = 937,012 / \text{Gl} = 276$						
Sig. = 0,000						
$\alpha$ de Cronbach	0,839	0,898	0,812	0,847	0,858	0,929
% Varianza por factor (autovalor)	35,20	15,78	8,92	6,51	5,64	4,28
Varianza acumulada (%)			76,14			



Tabla 39. Medias y desviación de los constructos

VARIABLES		Media	Desv.
Factor 1. Motivación desarrollo organizacional	Cuantificar el comportamiento organizacional de las tres dimensiones de RS (económica, social y medioambiental)	4,22	1,10
	Lograr una mejora continua	4,05	1,18
	Realzar la imagen y reputación de la organización	3,98	1,09
	Mantener una relación positiva con los grupos de interés de la organización	3,91	1,07
Factor 2. Motivación reducción	Reducir costes evitando acciones correctivas en caso de un fallo en los procesos o políticas internas	3,50	1,24
	Reducir costes dentro de la organización	3,38	1,25
Factor 3. Prácticas comunicación interna y externa	Promover la diversidad en la organización (sexo, edad, discapacidad, etnia y nivel social)	3,86	1,44
	Proporcionar información acerca de los orígenes del producto o servicio	3,85	1,44
	Publicidad ética	3,85	1,29
	Política de precios transparente	3,53	1,50
Factor 4. Prácticas medio ambientales	Adoptar medidas de mejora medioambientales	4,45	0,93
	Considerar el impacto medioambiental al desarrollar un nuevo producto o servicio	4,06	1,15
	Garantizar el cumplimiento de las normas de seguridad en la organización	3,89	1,22
Factor 5. Prácticas mejora ambiente laboral	Integración de cuestiones ambientales en la estrategia de negocio	3,48	1,51
	Interés por el equilibrio entre la vida personal y el trabajo del empleado	4,28	0,96
Factor 6. Resultados de la organización	Interés por el desarrollo personal del empleado	4,27	0,93
	Mejora en la motivación de los trabajadores	3,77	1,07
	Crear consciencia del medio ambiente en los trabajadores	3,76	1,05
	Mejora en la relación con la comunidad	3,51	1,08
	Incremento en ventas	3,46	1,10
	Menor rotación de trabajadores	3,16	1,26
	Incremento en productividad	2,86	1,14
	Mejor imagen ante los clientes	2,78	1,18
Mejora en la eficiencia de trabajadores	2,43	1,02	

De acuerdo a los factores que se han obtenido, se realiza un análisis de correlación de Spearman con prueba de significación bilateral. Los resultados muestra que las correlaciones no son significativas (tabla 40). Este resultado significa que las variables no se relacionan. Aunque podría deberse a que se han recibido pocas respuestas válidas de la encuesta, los bajos valores de las correlaciones parecen indicar que, en caso de ser significativas, la relación sería muy débil. Como se ha comentado al inicio

de este subapartado, los resultados y su interpretación se deben considerar con cautela.

Tabla 40. Análisis de correlaciones para el modelo de RS

	1	2	3	4	5	6
1.- Motivación desarrollo organizacional	1					
2.- Motivación reducción costes	0,011	1				
3.- Prácticas comunicación interna y externa	0,064	-0,056	1			
4.- Prácticas medioambientales	0,101	0,012	-0,078	1		
5.- Prácticas mejora ambiente laboral	0,107	-0,147	0,133	0,000	1	
6.- Resultados de la organización	-0,038	0,078	-0,179	-0,103	0,004	1

A partir de estos 6 factores, se pueden dividir las dos hipótesis propuestas (ver capítulo 2) en función de los factores obtenidos (ver figura 13):

*H1: Las motivaciones para implantar la RS tienen efectos positivos en los resultados de la organización.*

*H1a: Las motivaciones por el desarrollo organizacional tienen efectos positivos en los resultados de la misma.*

*H1b: Las motivaciones por la reducción en costes en la organización, tienen efectos positivos en los resultados de la misma.*

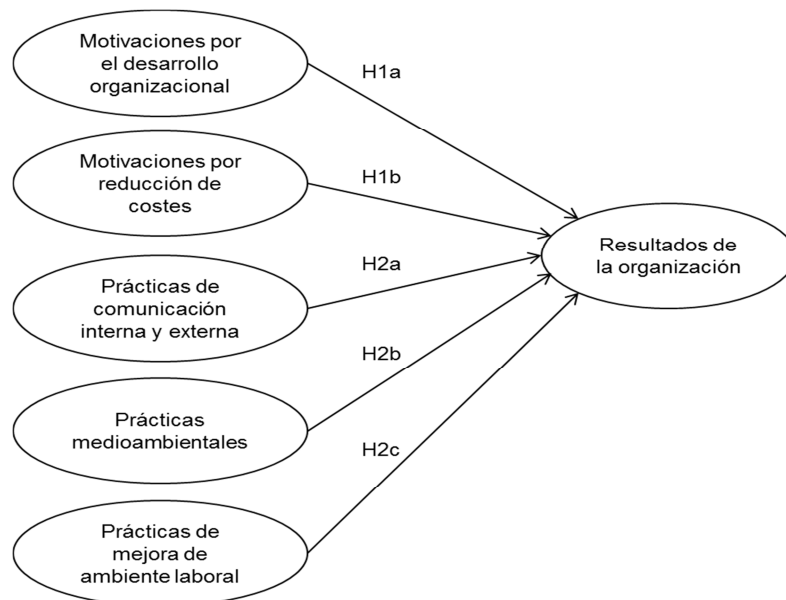
*H2: Las prácticas de RS tienen efectos positivos en los resultados de la organización.*

*H2a: Las prácticas de comunicación interna y externa tienen efectos positivos en los resultados de la organización.*

*H2b: Las prácticas medioambientales tienen efectos positivos en los resultados de la organización.*

*H2c: Las prácticas de mejora del ambiente laboral tienen efectos positivos en los resultados de la organización.*

Figura 13. Modelo de la relación entre las motivaciones y prácticas de RS y los resultados de la organización



### Resultados

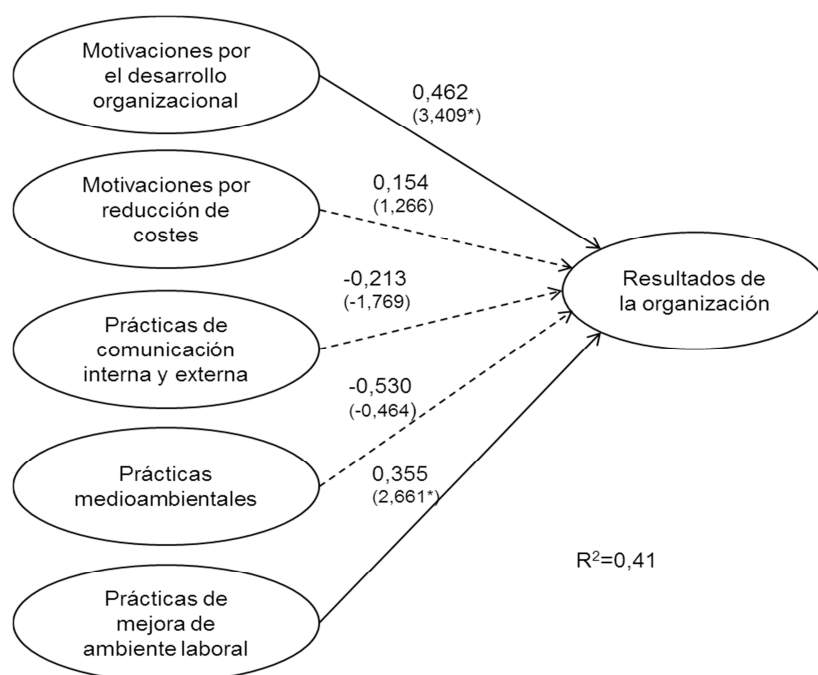
El modelo de ecuaciones estructurales utilizado para comprobar estas hipótesis fue construido con el software EQS, el cual fue estimado utilizando el método robusto. Los índices de ajuste obtenidos al medir la estimación del modelo demuestran que las variables convergen en los factores establecidos en el análisis factorial confirmatorio, a través de indicadores de ajuste (Marín *et al.*, 2009; Pérez y Rodríguez del Bosque, 2014; Tuan, 2014) que se muestran en la tabla 41. De acuerdo a la comparación entre los índices de ajuste de bondad y otros índices utilizados en investigaciones previas, se concluye que el ajuste global de este modelo es aceptable. La figura 14 muestra el modelo final.

El modelo testado establece que las motivaciones para realizar prácticas de RS y las prácticas realizadas, explican el 41% de los resultados de la organización (ver también Aguilera y Puerto, 2012; Torugsa *et al.*, 2013; Gallardo y Sánchez, 2013; Attig y Cleary, 2014).

Tabla 41. Índices de ajuste de bondad

Índice	Valor
S-B <sub>x</sub> <sup>2</sup>	282,72
GL	241
S-B <sub>x</sub> <sup>2</sup> / GL	1,173
P-valor	0,030
RMSEA	0,058
NNFI	0,906
CFI	0,918
IFI	0,923

Figura 14. Modelo final de la relación entre las motivaciones y prácticas de RS con los resultados de la organización



La tabla 42 presenta los resultados del *path analysis* a través del cual se ha podido medir la relación entre los factores. En ella se puede observar que los motivos por el desarrollo organizacional tienen efectos positivos en los resultados de la organización, lo que permite aceptar la hipótesis H1a.

Esto significa que las motivaciones como mantener una relación positiva con los grupos de interés (De la Cuesta *et al.*, 2006; Jiang, 2007), lograr una mejora continua, la cuantificación del comportamiento de la organización respecto a la RS y realzar la imagen y reputación de la organización (Alvarado y Schlesinger, 2008), tienen efectos positivos en los resultados, es decir, que contribuyen al incremento en ventas y productividad, así como a la mejora en la motivación y la eficiencia de los trabajadores (Aguilera y Puerto, 2012; Gallardo y Sánchez, 2013).

La tabla 42 también muestra los resultados de la relación entre la motivación por la reducción en costes y los resultados de la organización (hipótesis H1b). Esta relación no es significativa, lo que indica que variables relacionadas con la reducción de costes dentro de la organización y con evitar acciones correctivas en caso de un fallo en los procesos o políticas internas, no tienen un impacto en los resultados de la organización. Esto significa que no se acepta la hipótesis H1b. Por lo tanto, se puede decir que solo algunos motivos para desarrollar prácticas de RS pueden facilitar la consecución de mejores resultados organizativos. De este modo, el hecho de que la organización quiera adoptar prácticas de RS para reducir costes no va a incrementar sus beneficios. Sin embargo, cuando la organización está preocupada por mantener una buena relación con sus grupos de interés, mejorar sus actividades y mejorar su reputación, es cuando existe una mayor probabilidad de mejorar los resultados organizativos.

Tabla 42. Resultados SEM

Hipótesis	Relación causal	$\beta$	Estadístico t	Confirmación
H1a	Motivación por el desarrollo organizacional → Resultados de la organización.	0,462	3,409*	Sí
H1b	Motivación por reducción en costes → Resultados de la organización.	0,154	1,266	No
H2a	Prácticas comunicación interna y externa → Resultados de la organización.	-0,213	-1,769	No
H2b	Prácticas medio ambientales → Resultados de la organización.	-0,530	-0,464	No
H2c	Prácticas de mejora de ambiente laboral → Resultados de la organización.	0,355	2,661*	Sí

*Nivel de significación \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$*

En referencia a la relación entre las prácticas de comunicación interna y externa y los resultados de la organización (hipótesis H2a), los resultados indican que no existe dicha relación, por lo que la hipótesis H2a no se acepta. De este modo, según las organizaciones analizadas, el hecho de tener una política de precios transparente, una publicidad ética y proporcionar información de los orígenes del producto, entre otros aspectos, no tiene una influencia en los resultados. Esto podría deberse a que las organizaciones que realizan estas prácticas pueden considerarlas como prácticas básicas que realiza cualquier organización y que sus grupos de interés consideran que no son aspectos diferenciadores. Esto podría justificar que no tengan efectos claros sobre los resultados de la organización.

Con respecto a la hipótesis H2b (relación entre las prácticas medioambientales y los resultados de la organización), la tabla 42 muestra que tampoco existe esta relación. Esto significa que las organizaciones que han contestado establecen que la realización de prácticas medioambientales tales como garantizar el cumplimiento de las normas de seguridad en la organización, la adopción de medidas de mejora medioambiental en el lugar de trabajo, la integración de medidas medioambientales en la estrategia organizacional, y la consideración del impacto medioambiental al desarrollar un nuevo producto o servicio, no tienen efecto en los resultados organizacionales, es decir que la hipótesis H2b, no se acepta.

Finalmente, la tabla 42 muestra una relación positiva entre las prácticas de mejora del ambiente laboral y los resultados de la organización (hipótesis H2c). Esto indica que las organizaciones identifican las necesidades personales y laborales de los trabajadores como una prioridad, buscando un equilibrio en la vida de los mismos alineando los objetivos de la organización y del trabajador por medio de la motivación y los incentivos (resultados similares se encuentran en Hui *et al.*, 2001; Stigzelius y Mark-Herbert, 2009), lo cual indica que la hipótesis H2c es aceptada. De esta forma, aquellas organizaciones que realmente hacen esfuerzos por facilitar el desarrollo personal de sus empleados y por facilitar un equilibrio entre la vida personal y profesional, pueden mejorar sus resultados. Este resultado puede estar justificado por el hecho de que el empleado estará más satisfecho e integrado en la organización, lo que le puede llevar a realizar mejor su trabajo.

Estos resultados permiten decir que las organizaciones que mejoran sus resultados son las organizaciones que implantan prácticas que mejoran el ambiente laboral y las implantan por razones de desarrollo organizacional. En este sentido, los resultados muestran que el constructo que más impacta en los resultados es la motivación por el desarrollo organizacional (0,462), por lo que las organizaciones que muestran un mayor interés por mantener buenas relaciones con sus grupos de interés, por mejorar continuamente sus actividades y por las tres dimensiones de la RS (económica, social y medioambiental), son las que más probabilidad tienen de beneficiarse de la implantación de prácticas de RS. De ellas, las prácticas relacionadas con el equilibrio entre la vida personal y profesional y con el desarrollo personal de empleados son las que mayores beneficios les suponen a las organizaciones de la muestra.

### **5.2.2. Relaciones entre motivos, proceso de adhesión al PM y los resultados**

En primer lugar se presenta el análisis de la fiabilidad y validez y, en segundo lugar, se muestran los resultados del modelo de relaciones entre las motivaciones, el proceso de adhesión al PM y los resultados de la organización (ver figura 10, en el capítulo 3).

#### *Fiabilidad y validez de las escalas*

Siguiendo la misma metodología que en el análisis anterior, de las 8 variables utilizadas para analizar los motivos de adhesión de la organización al PM, solo 4 han presentado una comunalidad mayor a 0,6 y han sido consideradas para la creación de los factores y los análisis posteriores. El resultado de este proceso muestra un factor que se explica por las cuatro dimensiones de los principios del PM: derechos humanos, derechos laborales, medio ambiente y lucha anticorrupción (tabla 43), el cual se ha denominado: Motivos de adhesión.

El mismo proceso se ha llevado a cabo con las otras preguntas, experiencia en el proceso de adhesión y los resultados en la organización. Para la primera, se han obtenido 6 variables que forman el constructo denominado “Proceso de participación” y que abarcan desde la solicitud de adhesión hasta las COPs (tabla 43). Respecto al constructo denominado “Resultados en la organización”, está formado por 5 variables relacionadas con el aumento de los clientes, ventas y beneficios, así como las facilidades y mejoras financieras (tabla 43).

La totalidad de los factores explican un 67,23 % de la varianza total, con un índice de adecuación muestral KMO de 0,762, y una  $\alpha$  de Cronbach para cada factor superior a 0,8. De acuerdo a los resultados estadísticos, la fiabilidad y validez tienen un carácter confirmatorio (tabla 43).

Tabla 43. Variables latentes e indicadores

VARIABLE	F1. Motivos de adhesión	F2. Proceso de participación	F3. Resultados en organización
Establecer un compromiso público de la organización con las Normas Laborales	0,955		
Establecer un compromiso público de la organización con el Medio Ambiente	0,937		
Establecer un compromiso público de la organización con los Derechos Humanos	0,935		
Establecer un compromiso público de la organización con la Lucha contra la Corrupción	0,932		
Información para enviar la COP		0,924	
Información para realizar la COP		0,918	
Información comprensible para utilizar el Modelo de gestión del PM		0,879	
Requisitos de la Plataforma de Aprendizaje		0,858	
Proceso de Adhesión al PM		0,815	
Proceso de permanencia en el PM		0,799	
Aumento de las ventas			0,818
Facilidades financieras			0,791
Aumento de los clientes			0,762
Mejores indicadores financieros			0,707
Aumento de los beneficios			0,672
KMO index = 0,762			
Prueba de esfericidad de Bartlett $x^2 = 198,20 / gl = 147$			
Sig. 0,000			
$\alpha$ Cronbach	0,986	0,949	0,808
% Varianza por factor (autovalor)	37,57	16,40	13,25
Varianza acumulada (%)		67,23	

La media y la desviación de los factores obtenidos de las respuestas por las organizaciones de la muestra se presentan en la tabla 44.

Con los factores que se han obtenido se realiza un análisis de correlación de Spearman con prueba de significación bilateral entre los factores. En la tabla 45 se



puede observar que las correlaciones no son significativas, igual que pasaba para los factores del modelo anterior (tabla 40).

Tabla 44. Medias y desviaciones

VARIABLE		Media	Desv.
Factor 1: Motivos de adhesión	Establecer un compromiso público de la organización con el Medio Ambiente	4,17	1,09
	Establecer un compromiso público de la organización con los Derechos Humanos	4,16	1,06
	Establecer un compromiso público de la organización con las Normas Laborales	4,13	1,09
	Establecer un compromiso público de la organización con la Lucha contra la Corrupción	4,12	1,17
Factor 2: Proceso de participación	Proceso de Adhesión al PM	3,98	0,87
	Proceso de permanencia en el PM	3,89	0,94
	Información para enviar la COP	3,56	1,15
	Información para realizar la COP	3,51	1,17
	Información comprensible para utilizar el Modelo de gestión del PM	3,45	1,09
	Requisitos de la Plataforma de Aprendizaje	3,33	1,07
Factor 3: Resultados en la organización	Mejores indicadores financieros	2,78	0,62
	Aumento de las ventas	2,75	0,65
	Aumento de los clientes	2,66	0,75
	Aumento de los beneficios	2,65	0,75
	Facilidades financieras	2,48	0,53

Tabla 45. Análisis de correlaciones para el modelo del PM

	1	2	3
1.- Motivos de adhesión	1		
2.- Proceso de participación	-0,029	1	
3.- Resultados en la organización	0,095	0,220	1

## Resultados

Para verificar las hipótesis se ha creado un modelo de ecuaciones estructurales utilizando el software EQS, el cual fue estimado utilizando el método robusto. Los índices de ajuste que se han obtenido al medir la estimación del modelo demuestran que las variables convergen en los factores establecidos en el análisis factorial confirmatorio, a través de indicadores de ajuste (Marín *et al.* 2009; Pérez y Rodríguez del Bosque, 2014) que se muestran en la tabla 46. Al realizar una comparación entre los índices de ajuste de bondad y otros índices utilizados en investigaciones previas, se concluye que el ajuste global de este modelo es aceptable (tabla 46).

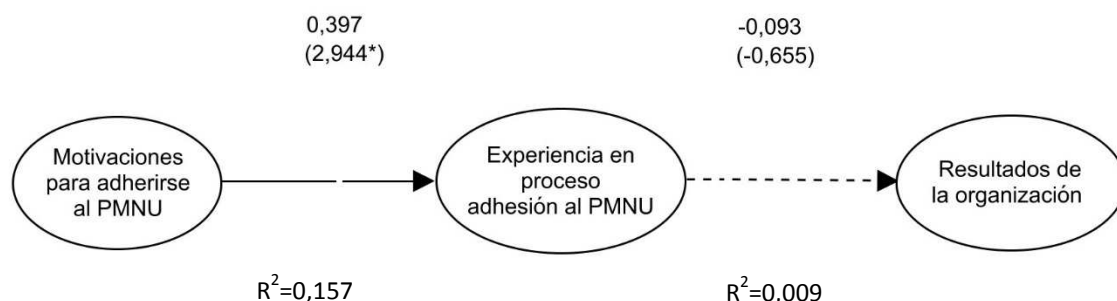
Tabla 46. Índices de ajuste de bondad

Índice	Resultados
$S-B_x^2$	198,20
GL	147
$S-B_x^2/GL$	1,3483
P-valor	0.003
RMSEA	0,080
NNFI	0,934
CFI	0,943
IFI	0,945

La figura 15 muestra el modelo final. Las hipótesis que se presentan en el modelo muestran que los motivos de adhesión están relacionados y/o condicionan el proceso de participación en el PM, pero este proceso no tiene un impacto en los resultados de la organización. La tabla 47 muestra los resultados del *path analysis* a través del cual se ha podido medir la relación entre los 3 factores y la confirmación de las hipótesis.

Los resultados muestran que las motivaciones para la adhesión de una organización al PM, basadas principalmente en el cumplimiento de Los Diez Principios (Garayar Erro y Calvo Sánchez, 2012), llevan a las organizaciones a adoptar prácticas para cumplir con el PM, por lo tanto se acepta la hipótesis H3.

Figura 15. Modelo final de la relación entre las motivaciones y proceso de adhesión al Pacto Mundial y los resultados de la organización



Las organizaciones que desean comprometerse públicamente con las normas laborales, proteger el medio ambiente, defender los derechos humanos y luchar contra la corrupción, suelen adherirse al PM. Esto significa que las organizaciones encuestadas deciden adherirse al PM para poder cumplir con los principios clave de esta iniciativa y eso repercute positivamente en el proceso de adhesión. Eso indica que estas organizaciones saben cómo funciona el PM, sus características principales y los beneficios que dicha adhesión podría proporcionar a su organización, como se indica en estudios previos como por ejemplo, Centindamar y Husoy (2007), Byrd (2009), Hoessle (2014) y Ortas *et al.* (2015).

Tabla 47. Resultados SEM

Hipótesis	Relación causal	$\beta$	Estadístico t	Confirmación
H3	Motivos de adhesión → Proceso de participación del PM	0,397	2,944*	Sí
H4	Proceso de participación del PM → Resultados en la organización	-0,093	-0,655	No

Nivel de significación \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$

No obstante, la tabla 47 también muestra que la relación entre la experiencia del proceso de participación y los resultados (H4) no es significativa, por lo que no se acepta la hipótesis H4. Estos resultados demuestran que para las organizaciones de la muestra, el proceso de adhesión no condiciona los resultados de la organización o no tiene un efecto mediador entre las motivaciones de adhesión y los resultados de la organización. Estudios previos concluyen que las organizaciones se adhieren por presiones externas (Perez-Batres *et al.*, 2012; Arévalo *et al.*, 2013), para mejorar el

apoyo del mercado y la cooperación (Thérien y Pouliot, 2006; Perez-Batres *et al.*, 2010), o para mostrar su transparencia y compromiso con la RS (Bernhagen y Mitchell, 2010; Sethi y Sheppers, 2014), por lo que los resultados obtenidos están en línea con la literatura existente. Será necesario realizar un estudio futuro para analizar si el impacto en los resultados se da a largo plazo o de manera indirecta.

Otra observación adicional que se puede relacionar con el objetivo de proponer un modelo para la evaluación externa del PM es que aunque un cambio en el proceso de adhesión podría reducir las motivaciones (como apuntan por ejemplo, Haack y Scherer, 2014), ello no afectaría negativamente a los resultados, ya que actualmente el proceso no condiciona o impacta en los resultados. Esta reflexión se amplía a continuación.

### **5.3. Propuesta de un modelo de evaluación externa del Pacto Mundial**

En este subapartado se presentan los resultados referentes al segundo objetivo de este trabajo, el de proponer un modelo de evaluación externa para la gestión del PM. Este resultado es teórico, ya que el modelo se ha propuesto en base a una revisión de la literatura que ha permitido hacer la propuesta (en el capítulo de metodología se exponen los criterios de búsqueda, inclusión y exclusión, así como los artículos utilizados). Como subobjetivo, se pretende analizar la propensión a implantar este modelo de evaluación externa propuesto con relación a los sistemas de gestión que la organización tenga implantados previamente (hipótesis 5).

#### **5.3.1. Propuesta de modelo para la evaluación externa del Pacto Mundial**

De acuerdo a la revisión de la literatura (capítulo 3), el PM no es un instrumento regulador, no ejerce funciones de supervisión, no impone criterios ni evalúa el comportamiento o las acciones de las organizaciones (O'Rourke, 2003; Kell, 2005). Según algunos autores (ver por ejemplo, Arevalo y Fallon, 2008; Prakash Sheti y Schepers, 2014) esta falta de regulación tiene un impacto negativo en la credibilidad de la iniciativa. Por ello, se propone una modificación del Modelo de Gestión del PM y del proceso de clasificación de las COP (por medio de la Plataforma de Aprendizaje), para mejorar el rendimiento de la iniciativa como una herramienta para la implantación de prácticas de RS.

El modelo propuesto sigue los requisitos de Wilenius (2005) para adoptar prácticas de RS en una organización, la cual deberá: (1) comprometerse (a través de un informe anual), (2) especificar los objetivos a alcanzar, e (3) implantar un sistema de gestión que contenga indicadores que permitan a los grupos de interés observar comportamientos socialmente responsables de la organización. El PM cumple los pasos 1 y 2 de Wilenius (2005), pero el paso 3, aun cuando debería ser necesario, no se aplica para adherirse al PM.

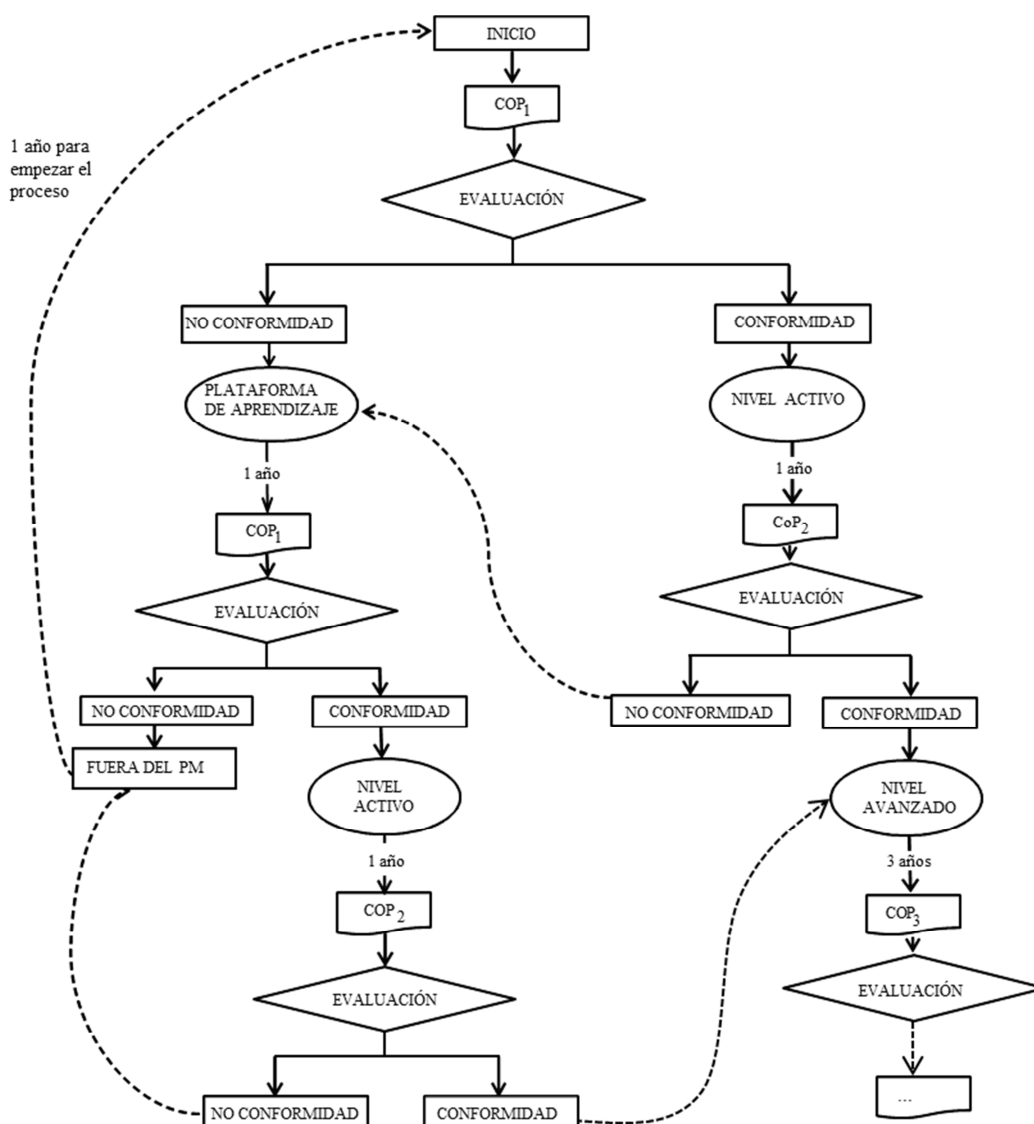
El modelo propuesto (figura 16) modifica el Modelo de Gestión del PM para incluir una evaluación externa en la etapa de “Medición”, por lo que la medición debería referirse a la “medida y seguimiento interno y externo de los impactos y progresos hacia los objetivos” (UNGC, 2015a). De este modo, esta evaluación externa permitiría evaluar el grado de cumplimiento de los aspectos básicos como se hace en la evaluación externa o certificación de los sistemas de gestión.

El objetivo del modelo es incrementar la fiabilidad del PM y la verificación de la información publicada por las organizaciones participantes en las COPs. El modelo se basa en un modelo existente propuesto por Franceschini *et al.* (2011). Este modelo pretende ser un “modelo de incentivos” para “*el crecimiento autónomo de la difusión y credibilidad del sistema de certificación nacional de calidad de ISO*” (Franceschini *et al.*, 2011). Esta propuesta considera como actores principales a las organizaciones certificadas y las entidades certificadoras, y define el proceso que cada agente necesita realizar para ser activo en el sistema de certificación. La propuesta del modelo para evaluar externamente el PM adapta el modelo de Franceschini *et al.* (2011) para las organizaciones y basa el cumplimiento en la verificación de las COPs a través de una entidad independiente o de tercera-parte. El punto de partida es la presentación de la COP después del primer año de adhesión (COP<sub>1</sub>) y este informe debería ser evaluado externamente.

Si la evaluación de la COP<sub>1</sub> determina el cumplimiento, la organización participante será clasificada en el nivel Activo de PM (parte derecha de la figura 16). Un año más tarde, la organización tiene que publicar la COP<sub>2</sub> y ésta también será evaluada externamente. Si el resultado de la evaluación es positivo, la organización será clasificada en el nivel Avanzado y esto demuestra un compromiso suficiente, que

juntamente con la mejora continua de la organización, la COP (COP<sub>3</sub>) será presentada dentro de 3 años. Este proceso se repetirá siempre que la evaluación externa de la COP específica sea positiva. Si una COP es evaluada negativamente (no conformidad), la organización deberá volver al nivel Activo de PM y seguir los pasos adecuados para mejorar. Durante este periodo, la autoevaluación interna se deberá realizar al menos una vez al año. Aun así, si el resultado de la evaluación externa de la COP<sub>2</sub> es no conforme, la organización deberá volver a la Plataforma de Aprendizaje para cumplir con los requisitos mínimos y ser evaluado externamente de nuevo

Figura 16. Propuesta de modelo para evaluación externa del PM



Fuente: Elaboración propia adaptado de Franceschini et al. (2011)

Por otro lado (parte izquierda de la figura 16), si la evaluación de la COP<sub>1</sub> determina no conformidad, los participantes serán clasificados en la Plataforma de Aprendizaje durante un año. Después de este periodo de tiempo, la organización presentará la COP<sub>1</sub> de nuevo y será evaluado externamente. Esta opción ya está presente en la actualidad, ya que si la COP no cumple con los requisitos mínimos, se prevé una suspensión de un año, pero no supone una evaluación externa de la COP como propone el modelo que se presenta.

Si la COP<sub>1</sub> es conforme, la organización será clasificada en el nivel Activo de PM durante un año y después de este tiempo, tendrá que presentar la COP<sub>2</sub>. Si la evaluación de la COP<sub>2</sub> es positiva, la organización será clasificada en el nivel Avanzado de PM y será evaluada cada 3 años (durante este periodo, la autoevaluación interna se deberá realizar al menos una vez al año).

Si la COP<sub>2</sub> no cumple los requisitos mínimos, la organización deberá dejar el PM durante un año porque será la segunda vez que incumple con los requisitos desde la adhesión. Por el contrario, si la COP<sub>1</sub> no cumple con los requisitos, será el segundo incumplimiento y la organización deberá abandonar el PM durante un año. Pasado este período de tiempo, la organización puede presentar una nueva solicitud de adhesión.

Este modelo tiene ventajas y desventajas. La principal ventaja es la reducción de la percepción de *bluwashing* que tiene el PM porque la evaluación externa proporciona la verificación de la implantación de los principios en las actividades de la organización por una tercera parte. Por ello, las críticas sobre la falta de transparencia y veracidad serán reducidas o eliminadas. También porque el modelo tiene un proceso similar al de la certificación de sistemas de gestión, por lo que aquellas organizaciones con sistemas de gestión certificados estarán más familiarizadas con él y por lo tanto, les será más fácil de implantar (hipótesis 5).

La principal desventaja es el coste de implantación del modelo, no solo para las organizaciones en cuanto a implantación y evaluación, sino también para la Organización de las Naciones Unidas al aprobar una modificación en el proceso de

adhesión, y para las entidades certificadoras por aprender los parámetros que debe cumplir la iniciativa y por formar a sus empleados.

### **5.3.2. Relación entre los sistemas de gestión implantados y la propensión a implantar el modelo**

Finalmente, la hipótesis 5 propone analizar si aquellas organizaciones que tienen SGs implantados y certificados serán más propensas a implantar el modelo propuesto, tal y como también se ha argumentado en el apartado anterior.

Para verificar esta relación se han realizado tablas de contingencia, debido al reducido número de respuestas obtenidas. En la relación se ha aceptado como significativo un p-valor del 10%, aunque cómo se desarrolla a continuación, solamente una de las relaciones es significativa.

Los resultados establecen que no se acepta la hipótesis H5, ya que no se puede afirmar que las organizaciones que tienen uno o varios SGs implantados serán más propensas a implantar el modelo propuesto. No obstante, se considera este análisis como inicial y es necesario realizar estudios con una muestra más amplia e incluso incluyendo más variables para seguir examinando esta relación en el futuro.

Las preguntas que se relacionan son dos. La primera se refiere a los SGs implantados en la organización. En la tabla 27 y figura 12 del análisis descriptivo se muestra la distribución de las respuestas, siendo la mayoría de las organizaciones que han respondido a esta pregunta las que tienen SGs implantados. De ellas, la mayoría cuenta con la norma ISO 9001 y su combinación con la ISO 14001 (no se ha detectado ninguna organización que cuente únicamente con la ISO 14001). Debido a la baja tasa de respuesta, no se han obtenido frecuencias superiores a 5% en todas las tablas (Coenders *et al.*, 2009), por lo que se decidió agrupar los SGs en dos categorías: (1) sí tienen SGs implantados y, (2) no los tienen. De esta manera, la tabla se puede interpretar, pero se pierde el nivel de detalle sobre qué SGs implantados pueden facilitar la implantación del modelo propuesto. Aun así, la mayoría de los SGs tienen un proceso de certificación o evaluación externa, por lo que la mayoría tendrá experiencia en este tipo de evaluación propuesta.



La segunda pregunta se refiere a la disposición de las organizaciones firmantes del PM a implantar el modelo propuesto. Las tablas 34 y 35 del análisis descriptivo muestran la distribución de las respuestas. Los mecanismos que se analizan en esta pregunta son:

- 1) Realizar revisiones internas sobre la participación en el PM.
- 2) Realizar validaciones o revisiones externas sobre la participación en el PM.
- 3) Las revisiones validarían la participación respecto a la opinión de terceros.
- 4) Las revisiones periódicas positivas deberían ser válidas durante 3 años.
- 5) El incumplimiento de los criterios del PM debería permitir implantar acciones correctivas para validar la participación.
- 6) El incumplimiento reiterado de los criterios del PM debería suspender la participación de la organización en el PM por un plazo de un año.

Así mismo, la encuesta pide que se valore la importancia que tiene cada mecanismo para la organización. Dicha valoración se ha realizado por medio de una escala de Likert (donde 1 significa “nada importante” y 5 “muy importante”). De nuevo, no se han obtenido frecuencias superiores a 5% en todas las tablas (Coenders *et al.*, 2009), por lo que se han agrupado las respuestas en 3 categorías:

- 1) “Poco importante”, que concentra “nada importante” y “poco importante”
- 2) “Importante”, que se ha dejado igual para mantener la gradación.
- 3) “Muy importante”, que agrupa “bastante importante” y “muy importante”

A continuación se presentan los resultados, primero las tablas que muestran la propensión (sí o no) y después la valoración de esta propensión (poco importante, importante, muy importante), para cada uno de los mecanismos.

*a) Realizar revisiones internas sobre la participación en el PM*

La tabla 48 muestra que no hay relación entre tener un SG implantado y la propensión a realizar revisiones internas sobre la participación en el PM. De hecho, este resultado no es sorprendente ya que actualmente ésta es la forma en la que las organizaciones participantes son evaluadas, ya que la autoevaluación se puede considerar una forma de evaluación interna.

Aunque este resultado no sea significativo y los comentarios sean solamente a modo de análisis de una posible tendencia que deberá ser confirmada en el futuro, lo que parece claro es que las organizaciones que tienen SGs implantados son más propensas a esta revisión interna, con un 66,67%. Es destacable también que las organizaciones que no tienen SGs implantados también estarían dispuestas a realizar revisiones internas, por lo que se podría pensar que este tipo de evaluación está interiorizada en las organizaciones participantes por los motivos antes expuestos.

Tabla 48. Propensión a realizar revisiones internas sobre la participación en el PM según la implantación de SGs

		Sistema de gestión implantado		
		Sí	No	Total
<b>Realizar revisiones internas</b>	Sí	66,67%	20%	86,27%
	No	13,73%	0%	13,73%
	Total	80%	20%	100,00%

$X^2=2,035$ ;  $gl=1$ ;  $Sig.=0,154$

De manera más detallada, la tabla 49 muestra que el grado de importancia que las organizaciones que cuentan con un SG le otorgan a realizar revisiones internas no es significativo.

Tabla 49. Valoración de la propensión a realizar revisiones internas sobre la participación en el PM según la implantación de SGs

		Sistema de gestión implantado		
		Sí	No	Total
<b>Realizar revisiones internas</b>	Poco importante	7,27%	0,00%	7,27%
	Importante	30,91%	3,64%	34,55%
	Muy importante	45,45%	12,73%	58,18%
	Total	83,64%	16,36%	100,00%

$X^2=1,996$ ;  $gl=2$ ;  $Sig.=0,374$

De nuevo, aunque con cautela, las organizaciones consideran que estas revisiones internas son importantes (34,55% como “importante” y 58,18% como “muy importante”), pero son las que tienen SGs implantados las que lo valoran más positivamente (30,91% como “importante” y 45,45% como “muy importante”).

Esto quiere decir que la mayoría de las organizaciones que tienen experiencia con la implantación de SG están habituadas a ser evaluadas periódicamente, incluso en el caso de evaluaciones internas la disposición es alta ya que ésta no implica incremento en costes, puede agregar valor a la organización y mejorar las operaciones de la misma. Así mismo, cabe mencionar que a pesar de no tener experiencia con algún tipo de certificación, dichas organizaciones están dispuestas a realizar revisiones internas, quizás porque lo asimilan con el proceso de autoevaluación del PM.

*b) Realizar validaciones o revisiones externas sobre la participación en el PM*

Esta pregunta es clave para analizar la posible aceptación del modelo propuesto, ya que en él se propone una evaluación externa que actualmente el PM no contempla. Según la tabla 50, el 61,22% de la muestra estaría dispuesta a realizar revisiones externas, frente al 38,78% que no lo estaría, por lo que, independientemente de si tienen o no SGs implantados, la propensión a la evaluación externa es alta (ver también tabla 34). Esto significa que las organizaciones entienden que una revisión externa validaría el compromiso con los principios del PM y, por tanto, podría ser algo positivo para estas organizaciones.

Tabla 50. Propensión a realizar validaciones o revisiones externas sobre la participación en el PM según la implantación de SGs

	Sistema de gestión implantado			
	Sí	No	Total	
<b>Realizar revisiones externas</b>	Sí	48,98%	12,24%	61,22%
	No	30,61%	8,16%	38,78%
	Total	79,59%	20,41%	100,00%

$X^2=0,008$ ;  $gl=1$ ;  $Sig.=0,929$

Si se analiza la relación entre las organizaciones que cuentan con un sistema de gestión y la disposición a realizar validaciones externas sobre su participación en el PM, como muestra la tabla 50, ésta no es significativa, por lo que el hecho de tener o no SGs no influye en la necesidad o no de realizar esta revisión externa. De esta manera, lo que se ha dicho anteriormente se cumple, y se puede interpretar este resultado como positivo por el hecho de que independientemente de la experiencia con otros SG, el modelo se podría implantar.

La tabla 51 muestra que el grado de importancia que las organizaciones que cuentan con un SG le otorgan a realizar validaciones externas respecto a su participación en el PM no es significativo.

Tabla 51. Valoración de la propensión a realizar validaciones o revisiones externas sobre la participación en el PM según la implantación de SGs

		Sistema de gestión implantado		
		Sí	No	Total
<b>Realizar revisiones externas</b>	Poco importante	24%	4%	28%
	Importante	18%	4%	22%
	Muy importante	44%	6%	50%
	Total	86%	14%	100%

$X^2=0,244$ ;  $gl=2$ ;  $Sig.=0,885$

De la tabla se desprende que en este caso, son las organizaciones que tienen SGs implantados las que han valorado este ítem (86%). Respecto a la valoración, la mayoría de las organizaciones de la muestra valoran como “importante” y “muy importante” el hecho de realizar revisiones externas (22% y 50% respectivamente). En relación a este resultado, el porcentaje de organizaciones que lo valoran como “poco importante” es destacable, sobre todo por el hecho de que la gran parte de esta valoración la hacen organizaciones que sí tienen un SG implantado. Este resultado puede significar que estas organizaciones, aunque están acostumbradas a las evaluaciones externas, no consideran que sean importantes quizá por la facilidad de superarlas en algunos casos o porque consideran que no mejora el cumplimiento e interiorización del PM. Es necesaria una mayor investigación en el futuro para poder conocer mejor el porqué de esta respuesta.

La valoración que hacen las organizaciones que no tienen SGs implantados es baja en todos los casos (14% del total), por lo que se podría interpretar que la falta de experiencia en este tipo de revisiones puede explicar estos resultados.

Es decir que aunque el total de las respuestas positivas es mayor a las negativas, no destaca ninguna tendencia entre aquellas organizaciones que están dispuestas a realizar una validación externa, lo que podría significar que, o bien estas organizaciones podrían garantizar que sus procesos sean utilizados de manera eficaz en cualquier momento, o bien que su compromiso con el PM es más para la mejora de la imagen de la organización que para la gestión de la RS.

*c) Las revisiones validarían la participación respecto a terceros*

La tabla 52 muestra la relación entre las revisiones mencionadas en los mecanismos anteriores, los cuales ayudarían a validar la participación de las organizaciones respecto a la opinión pública y los sistemas de gestión implantados. Dicha relación no es significativa, por lo que esta validación no depende del hecho de tener o no SGs implantados. La parte positiva es que el 65,12% de las organizaciones, tengan SGs implantados o no, valoran positivamente esta validación.

Tabla 52. Propensión a pensar que las revisiones validarían la participación respecto a terceros según la implantación de SGs

		Sistema de gestión implantado		
		Sí	No	Total
<b>Validación respecto a terceros</b>	Sí	51,16%	13,95%	65,12%
	No	32,56%	2,33%	34,88%
	Total	83,72%	16,28%	100,00%

$X^2=1,562$ ;  $gl=1$ ;  $Sig.=0,211$

Esto revela que la revisión externa sería un buen indicador para mejorar la credibilidad del compromiso con los principios del PM a los ojos de los grupos de interés, principalmente externos. Del resultado se deriva de nuevo que son las organizaciones que tienen implantados SGs las que han respondido a esta pregunta. El dato

destacable es que de estas organizaciones, el 51,16% valora positivamente la validación a terceros, pero el 32,56% no, de manera que la justificación anterior sobre la importancia de la evaluación y validación externa es aplicable también en este caso.

La tabla 53 establece una relación no significativa entre la valoración respecto a la validación de la participación de las organizaciones ante la opinión pública y los sistemas de gestión implantados.

Se mantiene la tendencia de valorar como “importante” (38,30%) y “muy importante” (42,55%) la validación, así como que la valoración la han hecho principalmente las organizaciones que tienen SGs implantados. De éstas, aunque la valoración es positiva, de nuevo es destacable el porcentaje de organizaciones que creen que esta validación es poco importante (17,02%).

Tabla 53. Valoración de la propensión a pensar que las revisiones validarían la participación respecto a terceros según la implantación de SGs

		Sistema de gestión implantado		
		Sí	No	Total
<b>Validación respecto a terceros</b>	Poco importante	17,02%	2,13%	19,15%
	Importante	36,17%	2,13%	38,30%
	Muy importante	34,04%	8,51%	42,55%
	Total	87,23%	12,77%	100,00%

$X^2=1,802$ ;  $gl=2$ ;  $Sig.=0,406$

Esto significa que las organizaciones dispuestas a la validación respecto a terceros están de acuerdo en hacer pública su información organizacional. Esto podría incrementar la confianza de sus grupos de interés respecto a las actividades que realiza la misma, mejorando la opinión general respecto a ellas, y reduciendo las críticas que recibe el PM como herramienta de *bluwashing*.

No se ha comentado en ningún caso cómo deberían ser las evaluaciones, pero al tratarse de asegurar que la información es veraz, se podría proponer que la validación fuera inicialmente a partir de la COP, teniendo en cuenta que ésta está disponible online. De este modo la revisión inicial se podría realizar sin tener que visitar la

empresa, por lo que los costes de esta evaluación no serían tan elevados como en el caso de la certificación de SGs.

*d) Las revisiones positivas deberían ser válidas durante 3 años*

La tabla 54 muestra que no hay relación entre la aceptación de un periodo de revisión cuando las organizaciones obtienen una valoración satisfactoria y los sistemas de gestión implantados. Esta opción es valorada positivamente por el 83,33% de la muestra, siendo las organizaciones con SGs implantados las que más han respondido. Esto indica que la mayoría de las organizaciones, independientemente de que tengan o no un sistema implantado, opinan favorablemente respecto a realizar una revisión externa con una validez de tres años.

De acuerdo a la información otorgada por las organizaciones, la tabla 54 establece que el 68,75% de ellas tiene un sistema de gestión implantado, declaran que están de acuerdo en que las evaluaciones que tengan un resultado positivo y que lleguen al Nivel Avanzado del PM, tendrán una vigencia de 3 años, aunque no las exime de presentar de nuevo la COP para su revisión y mantenimiento en dicho nivel.

Tabla 54. Propensión a pensar que las revisiones positivas deberían ser válidas durante 3 años respecto a terceros según la implantación de SGs

		Sistema de gestión implantado		
		Sí	No	Total
<b>Revisiones positivas válidas durante 3 años</b>	Sí	68,75%	14,58%	83,33%
	No	12,50%	4,17%	16,67%
	Total	81,25%	18,75%	100,00%

$\chi^2=0,246$ ; gl=1; Sig.=0,620

Dentro de las organizaciones que sí tienen SGs, existe un grupo, aunque reducido, que no aceptaría que las evaluaciones positivas sean válidas durante 3 años. Teniendo en cuenta que es el mismo periodo de vigencia que el certificado de la mayoría de los SGs, este desacuerdo podría indicar que el periodo sea demasiado corto y que pudiera estar relacionado a tener problemas de costes, o por el contrario, que fuera demasiado largo, por lo que si la implantación no es correcta, quizá serían

necesarias revisiones más frecuentes. Para poder saberlo, es necesario analizar más a fondo estas opiniones en futuras investigaciones. Es destacable que la mayoría de las organizaciones que no tienen SGs implantados valoran positivamente este periodo.

Por su parte, la tabla 55 muestra la relación entre la valoración que tiene la organización respecto a un periodo de revisión cuando se obtiene una valoración satisfactoria y la implantación de algún SG. De nuevo, esta relación no es significativa.

Tabla 55. Valoración de la propensión a pensar que las revisiones positivas deberían ser válidas durante 3 años respecto a terceros según la implantación de SGs.

		Sistema de gestión implantado		
		Sí	No	Total
<b>Revisiones positivas válidas durante 3 años</b>	Poco importante	5,88%	3,92%	9,80%
	Importante	27,45%	3,92%	31,37%
	Muy importante	50,98%	7,84%	58,82%
	Total	84,31%	15,69%	100,00%

$\chi^2=2,483$ ; gl=2; Sig.=0,289

La interpretación que se desprende de la tabla 55, aunque como en los anteriores casos, se debe tomar como una posible tendencia a analizar en el futuro, es que hay un porcentaje muy elevado, de casi el 90% de las organizaciones, que valoran el periodo de 3 años como “importante” (31,37%) o “muy importante” (58,85%), sin tener en cuenta si tienen o no SGs implantados. Cuando esta variable se tiene en cuenta, son las organizaciones con SGs implantados las que demuestran una valoración mayor. El hecho de que más de la mitad de las organizaciones lo valoren como “muy importante”, denota que quizá con este requisito el modelo sería más aceptado. La motivación para esta valoración, como anteriormente se ha mencionado, puede ser positiva, ya que no supondría tantos costes como una evaluación anual, pero también se puede valorar en negativo por el hecho de que en esos 3 años las organizaciones pueden decidir no trabajar en el PM y esperar a la evaluación. Este mismo escenario también se da en organizaciones que están certificadas con otros SGs, por lo que la implantación e interiorización son de nuevo temas importantes a analizar en el futuro.



Los resultados reflejados en las tablas 54 y 55 demuestran una clara aceptación, por una parte, a la realización de validaciones y por otra, a que al tener un cumplimiento positivo, el plazo de revisiones y presentación de las COPs, se pueda ampliar (o disminuir) según sea el desempeño de la organización.

*e) El incumplimiento de los criterios del PM debería permitir implantar acciones correctivas para validar la participación*

La tabla 56 muestra la relación no significativa entre la propensión a implantar acciones correctivas para validar la participación del PM respecto al incumplimiento de los criterios y los SGs.

Tabla 56. Propensión a pensar que el incumplimiento de los criterios del PM debería permitir implantar acciones correctivas.

		Sistema de gestión implantado		
		Sí	No	Total
<b>Implantar acciones correctivas</b>	Sí	71,43%	20,41%	91,84%
	No	8,16%	0,00%	8,16%
	Total	79,59%	20,41%	100,00%

$\chi^2=1,117$ ; gl=1; Sig.=0,291

Se observa que casi el 92% de la muestra considera que poder implantar acciones correctivas es positivo, de éstas, el 71,43% tienen implantados SGs. También es interesante el hecho de que la totalidad de las organizaciones que no tienen SGs implantados piensan que es positivo, por lo que en este caso, la valoración negativa de la propuesta, aunque minoritaria, proviene de las organizaciones que sí tienen SGs. La valoración que las organizaciones otorgan a la implantación de acciones correctivas, es nuevamente no significativa respecto a tener o no implantado algún SG. De hecho, como muestra la tabla 57, aproximadamente el 92% considera que es “importante” o “muy importante” (31,48% y 61,11% respectivamente).

Estos resultados significan que las organizaciones están dispuestas a que, en caso de no cumplir los criterios del PM (tener un resultado de no conformidad en una evaluación), se implante una acción correctiva al respecto en un plazo determinado de

tiempo, es decir que la organización deberá presentar nuevamente la COP para pasar la evaluación una vez más. Si la evaluación resulta conforme, la organización puede seguir con las evaluaciones periódicas de rutina, sin embargo, si resulta no conforme nuevamente, dependiendo el nivel en el que se encuentre la organización (Plataforma de aprendizaje, Nivel Activo o Nivel Avanzado), la organización bajará un nivel para realizar nuevamente la COP y superar la evaluación. Las dos opciones son válidas, pero de implantar el modelo, deberá ser el PM quien decida hasta qué punto se puede o no corregir un incumplimiento. Debido al funcionamiento actual, y por su similitud con los SGs, la opción más posible parece la primera.

Tabla 57. Valoración de la propensión a pensar que el incumplimiento de los criterios del PM debería permitir implantar acciones correctivas para validar la participación según la implantación de SGs

		Sistema de gestión implantado		
		Sí	No	Total
<b>Implantar acciones correctivas</b>	Poco importante	7,41%	0,00%	7,41%
	Importante	25,93%	5,56%	31,48%
	Muy importante	50,00%	11,11%	61,11%
	Total	83,33%	16,67%	100,00%

$\chi^2=0,866$ ; gl=2; Sig.=0,648

f) *El incumplimiento reiterado de los criterios del PM debería suspender la participación de la organización en el PM por un plazo de un año*

La última relación se refiere a si tener SGs implantados o no condiciona la opinión sobre si el incumplimiento reiterado de los criterios del PM debería suponer suspender la participación de la organización durante un año.

En la tabla 58 se muestra que esta relación no es significativa, por lo que la opinión sobre la suspensión temporal es igual para todas las organizaciones, y en este caso también mayoritaria (93,33%). El 80% de las organizaciones tiene SGs y el 75,56% de ellas lo valora positivamente. Incluso este porcentaje es mayor también en las organizaciones que no tienen SGs implantados. La poca valoración de no “castigar” a las organizaciones que incumplen los criterios se puede interpretar como una

demanda de las organizaciones de diferenciar entre las que cumplen y las que no, por lo que, probablemente, aquellas que cumplen, son las que estarían más dispuestas a aceptar el modelo, aunque sería necesario preguntar a estas organizaciones qué tipo de “castigo” o reconocimiento esperarían (futura línea de investigación).

Tabla 58. Propensión a pensar que el incumplimiento reiterado de los criterios del PM debería suspender la participación de la organización en el PM por un plazo de un año según la implantación de SGs

		Sistema de gestión implantado		
		Sí	No	Total
<b>Incumplimiento reiterado suspender participación por un plazo de un año</b>	Sí	75,56%	17,78%	93,33%
	No	4,44%	2,22%	6,67%
	Total	80,00%	20,00%	100,00%

$\chi^2=0,357$ ; gl=1; Sig.=0,550

De manera más concreta, la valoración de las organizaciones de acuerdo a la disposición de suspender la participación en el PM (en caso de incumplimiento reiterado de los criterios de la iniciativa) y los sistemas de gestión (tabla 59) es significativa. Cabe destacar que ésta es la única relación significativa.

De la tabla 59 se desprende que la gran mayoría de las organizaciones considera “importante” (25,53%) o “muy importante” (65,96%) que se suspenda la participación en el PM durante 1 año si se incumplen los criterios. Pero además esta valoración sí depende de los SGs implantados, por lo que son las organizaciones que sí los tienen las que otorgan una valoración más alta a esta relación. Las que no tienen SGs implantados son casos extremos, es decir, que hay un porcentaje similar de organizaciones que consideran esta opción como “poco importante” y otras como “muy importante”, mientras que no hubo ninguna respuesta para la opción de “importante”.

La información mostrada en las tablas 58 y 59 muestra que la mayoría de las organizaciones están de acuerdo en que se suspenda la participación de aquellas organizaciones que al implantar acciones correctivas sigan incumpliendo los criterios del PM, lo cual podría ayudar a incrementar la credibilidad de la iniciativa ante los grupos de interés de las organizaciones.

Tabla 59. Valoración de la propensión a pensar que el incumplimiento reiterado de los criterios del PM debería suspender la participación de la organización en el PM por un plazo de un año

		Sistema de gestión implantado		
		Sí	No	Total
<b>Incumplimiento reiterado suspender participación por un plazo de un año</b>	Poco importante	2,13%	6,38%	8,51%
	Importante	25,53%	0,00%	25,53%
	Muy importante	55,32%	10,64%	65,96%
	Total	82,98%	17,02%	100,00%

$\chi^2=11,999$ ; gl=2; Sig.=0,002

En general, se puede concluir que en los 6 mecanismos antes mencionados, se destaca que las valoraciones más altas se han obtenido de las organizaciones que cuentan con un SG, ya que presentan mayor disposición a realizar modificaciones en sus procesos organizacionales, pudiendo ser debido a que cuentan con mayor experiencia por la previa implantación de los SG, pero no hay diferencias claras entre las empresas con y sin sistemas de gestión, por lo que no se acepta la hipótesis 5.

Por otra parte, se destaca que las organizaciones que no cuentan con un SG, son aquellas que están menos dispuestas a realizar las modificaciones propuestas en los mecanismos de revisión para la implantación del modelo presentado, aunque también valoran positivamente algunas de las iniciativas, como por ejemplo, el periodo de suspensión por incumplimiento o las acciones correctivas.

De este modo, queda claro que, en su mayoría, las organizaciones están de acuerdo en realizar revisiones externas de la participación en el PM porque estas revisiones validarían la participación en el mismo y por tanto, podrían mejorar la imagen ante grupos de interés externos. Esto sería así tanto para las organizaciones que tienen un sistema de gestión, por ejemplo, ISO 9001, como aquellas que no tienen sistemas de gestión certificados. Así mismo, las respuestas de las organizaciones también indican que están de acuerdo en que el incumplimiento de los criterios debería llevar a establecer acciones correctivas y en caso de incumplimiento reiterado, de suspender la participación. Es aquí donde se observan algunas diferencias entre las

organizaciones con y sin certificado. Parece que el incumplimiento debería implicar una suspensión para no dañar la imagen del PM y aumentar la credibilidad del mismo a los ojos de terceros.

Finalmente, la tabla 60 muestra un resumen del grado de cumplimiento de las hipótesis planteadas en este trabajo, que como se ha indicado previamente, en general están en convergencia con la literatura existente. Estos resultados, junto al cumplimiento de los objetivos, se debaten en el capítulo siguiente de conclusiones.

Tabla 60. Confirmación de las hipótesis de la tesis

Hipótesis	Confirmación
H1 Las motivaciones para implantar la RS tienen efectos positivos en los resultados de la organización	<b>Parcial</b>
H1a Las motivaciones por el desarrollo organizacional tienen efectos positivos en los resultados de la misma.	<b>Sí</b>
H1b Las motivaciones por la reducción en costes en la organización, tienen efectos positivos en los resultados de la misma.	<b>No</b>
H2 Las prácticas de RS tienen efectos positivos en los resultados de la organización	<b>Parcial</b>
H2a Las prácticas de comunicación interna y externa implantadas tienen efectos positivos en los resultados de la organización.	<b>No</b>
H2b Las prácticas medioambientales tienen efectos positivos en los resultados de la organización.	<b>No</b>
H2c Las prácticas de mejora del ambiente laboral implantadas tienen efectos positivos en los resultados de la organización.	<b>Sí</b>
H3 Los motivos para adherirse al PM están relacionados con el proceso de adhesión al PM.	<b>Sí</b>
H4 El proceso de adhesión al PM tiene efectos positivos en los resultados de la organización.	<b>No</b>
H5 Las organizaciones con sistemas de gestión implantados están más predispuestas o son más propensas a aceptar un modelo de evaluación externa del PM.	<b>No</b>



## 6. Conclusiones

En este capítulo se recogen las principales conclusiones de este trabajo, las implicaciones del mismo, las limitaciones y las futuras líneas de investigación. La presente investigación se ha centrado en conocer la opinión de organizaciones españolas adheridas al Pacto Mundial de las Naciones Unidas, que es considerada como una de las iniciativas de Responsabilidad Social con mayor crecimiento en los últimos años (Rasche, 2009, UNGC, 2015a), para analizar sus prácticas de RS y proponer un modelo de evaluación externa para la gestión del PM. Para ello se ha utilizado un cuestionario estructurado respondido por las organizaciones de la Red Española del Pacto Mundial. Por otro lado se ha realizado una revisión de la literatura académica relacionada con el PM para proponer un modelo de evaluación externa.



## **6.1. Conclusiones principales del trabajo**

En este apartado se presentan las principales conclusiones del trabajo. Los dos objetivos principales de esta tesis doctoral son:

1. Analizar las prácticas de RS en las organizaciones adheridas al Pacto Mundial. Como sub-objetivos de éste, se pretende:

- 1.1 Conocer las principales características de las organizaciones participantes a la Red Española del Pacto Mundial (REPM).

- 1.2 Analizar la relación entre los motivos para implantar prácticas de RS, las prácticas de RS implantadas en las organizaciones y su impacto en los resultados de la organización.

- 1.3 Analizar la relación entre los motivos de adhesión al PM, la experiencia en el proceso y el impacto en los resultados de la organización.

2. Proponer un modelo de evaluación externa para la gestión del PM. Como subobjetivo de éste, se pretende:

- 2.1 Analizar la propensión a implantar el modelo de evaluación externa propuesto con relación a los sistemas de gestión que la organización tenga implantados previamente.

Para el primer objetivo se han planteado tres sub objetivos que se explican a continuación.

*Subobjetivo 1.1. Conocer las principales características de las organizaciones participantes en la Red Española del Pacto Mundial (REPM)*

Para alcanzar este subobjetivo se ha realizado un análisis descriptivo a partir de las respuestas de las organizaciones encuestadas. Los resultados permiten establecer un perfil medio de las empresas de la muestra que se describe a continuación. Este perfil de las organizaciones de la muestra permite conocer sus características principales, así como la percepción que tienen de las prácticas de RS en general y del PM en particular.

En su mayoría, las organizaciones participantes son micro y pequeñas empresas, con un tipo de propiedad de sociedad, las cuales están registradas en su mayoría como sociedades anónimas o sociedades anónimas laborales; las mismas que pertenecen en su mayoría a los sectores de servicios técnicos y profesionales y al de salud y asistencia social.

Estas organizaciones, en general, incluyen principios de la RS en su misión, visión y en los valores corporativos. Se ha identificado que las organizaciones desean incorporar las prácticas de RS a su estrategia y políticas para lograr una mejora organizacional, pero sobre todo para beneficiar a sus grupos de interés, específicamente a los trabajadores de la organización y a la reducción del impacto medioambiental generado por la organización. Las prácticas de RS más implantadas dentro de estas organizaciones destacan por su enfoque laboral, es decir que las organizaciones se preocupan por garantizar ciertas mejoras en beneficio de sus trabajadores. A pesar de estos claros beneficios señalados por las organizaciones entrevistadas, es importante señalar que los beneficios económicos no son un factor importante para adoptar estas prácticas (resultados que están en línea con Fuentes *et al.*, 2008, pero difieren de los resultados obtenidos en el estudio realizado por Shen y Chang, 2008).

De la misma manera que en el estudio realizado por McAdam y Leonard (2003), donde se sugieren relaciones éticas entre los grupos de interés, en este trabajo se ha detectado una colaboración muy estrecha entre algunas organizaciones, los trabajadores y los directivos de las mismas, para mantener una comunicación constante por medio de reuniones periódicas y una comunicación activa. De igual forma, la comunicación entre la organización y los clientes también es importante y se recoge principalmente a través de encuestas, sin embargo, otras vías de comunicación utilizadas entre los grupos de interés y las organizaciones son las reuniones periódicas, la comunicación activa o la política de puertas abiertas, siendo ésta última la de menor uso. Estos resultados coinciden con el estudio de Singh *et al.* (2011), en el cual se señala que la comunicación influye fuertemente en los resultados de las organizaciones.

Con relación a los motivos para adoptar prácticas de RS, los resultados indican que las organizaciones desean mejorar su desarrollo organizacional y su ambiente laboral. Estos resultados son similares a los obtenidos por Prado *et al.* (2008), quienes establecen que en España se ha detectado un aumento significativo de prácticas de RS, principalmente con un enfoque de mejora en el ambiente laboral y medioambiental.

Respecto a la difusión de las prácticas de RS de estas organizaciones, se ha observado que éstas consideran que se realiza en su mayoría por medio de la disposición de un código ético o de conducta (lo que concuerda con el estudio realizado por Rodríguez *et al.*, 2009, en el cual se analiza el contenido de los códigos de ética de diversas organizaciones en España), y el envío de la COP y la página web de las organizaciones (tal como lo establecen Hou y Reber, 2011). Un punto a recalcar es la baja incidencia de organizaciones que verifican su información por terceros independientes, lo que hace destacar la necesidad de la implantación de un modelo donde la información publicada sea evaluada por organismos ajenos a la organización para validar la veracidad de la misma, que justifica la propuesta hecha en esta tesis.

Por otra parte, en cuanto a la implantación de sistemas de gestión (SGs), el 83% de las organizaciones cuentan con al menos uno de ellos, siendo las normas ISO 9001 e ISO 14001 los más implantados entre las organizaciones de la muestra (un resultado similar al de Seguí y Palomero, 2013), mientras que por el contrario, el estándar de RS AA1000 no está implantado en ninguna de ellas. También es importante mencionar que la mayoría de las organizaciones que cuentan con uno o diversos SGs declaran gestionarlos de manera integrada.

Los resultados nuevamente muestran que la motivación principal de aquellas organizaciones que desean implantar algún SGs (o varios de ellos) tiene una orientación interna, es decir, que lo llevan a cabo para obtener una mejora organizacional y no para beneficiar únicamente su imagen. Sin embargo, respecto al impacto reflejado en la organización debido a la implantación de dicho SG, se han observado dos vertientes, la primera, acorde a su principal motivación, que es lograr una mejora continua en sus procesos internos, tanto en el aspecto de producción de bienes o servicios como en el laboral, refiriéndose a mejorar las condiciones generales de los trabajadores, mientras que la segunda, ha sido la mejora de la imagen ante los

clientes, es decir, que a pesar de que aparentemente las organizaciones no han implando el sistema por mejorar su imagen, finalmente éstas si lo han conseguido. Estos resultados son afines a los hallados por Tan (2005) dónde se detecta una mejora de la imagen organizacional al implantar la norma ISO 14001 (Hui *et al.*, 2001) y a los establecidos por Stigzelius y Mark-Herbert (2009) en los que también muestran los beneficios de implantar el estándar SA 8000. Estos resultados también apoyan los encontrados por Alvarado y Schleslinger (2008) que destacan que las organizaciones que implantan las dimensiones de la RS mejoran su imagen y reputación.

Adicionalmente, se ha demostrado que las organizaciones de la muestra consideran de gran importancia la implantación de sistemas de gestión y otras herramientas para facilitar el desarrollo de otras prácticas como las relacionadas con la RS. Esto indica que los SGs adoptados (tanto relacionados con la gestión de la calidad, el medio ambiente o la prevención de riesgos), pueden permitir a las organizaciones ir más allá en el desarrollo de otras prácticas relacionadas con la RS (McAdam y Leonard, 2003, Withanachchi *et al.*, 2007, Tarí, 2011).

Cumplir con las principales áreas de Los Diez Principios del PM (derechos humanos, normas laborales, medio ambiente y lucha anticorrupción) es la motivación principal que tienen las organizaciones para adherirse al PM (Byrd, 2009), mientras que por el contrario, la motivación menos mencionada fue la exigencia de clientes o grupos de interés, lo que no es opuesto a los resultados obtenidos por Perez-Batres *et al.* (2012) y Ortas *et al.* (2015). Esto indica que aunque algunas organizaciones pueden adoptar el PM por presiones externas, otras muchas también lo hacen por motivos más relacionados con la mejora organizacional.

A diferencia de los estudios realizados por Thérien y Pouliot (2006), Rasche y Gilbert, (2012), Berliner y Prakash (2012) y Arevalo *et al.* (2013) donde se sugiere que las organizaciones pueden generar beneficios por el hecho de adherirse al PM, en este estudio, las organizaciones de la muestra han establecido que su adhesión a la iniciativa no ha generado ningún tipo de impacto (ni positivo, ni negativo). Estos resultados hacen pensar que las organizaciones no consideran de gran importancia obtener algún beneficio económico o financiero, de lo contrario, parecería que no estarían interesadas en continuar participando de manera activa en el PM.

Uno de los resultados reveladores es la alta disposición de las organizaciones para establecer un mecanismo de evaluación y revisión de cumplimiento de los requisitos para la permanencia en el PM, por lo que dichos resultados justifican la idoneidad del segundo objetivo de esta tesis: proponer un modelo de evaluación externa para la gestión del PM, que se debatirá más adelante.

Otra información destacada ha sido que las organizaciones consideran de gran importancia que el incumplimiento reiterado de los criterios del PM implique una suspensión en la participación de la organización en la iniciativa durante un año, es decir, que existe cierta disposición de estas organizaciones a participar en una iniciativa con revisión de su cumplimiento (como se propone también en Kell, 2005, Arevalo y Aravind, 2010, Prakash Sheti y Schepers, 2014 y Berliner y Prakash, 2015, entre otros). Así mismo, las organizaciones han declarado estar de acuerdo con que en el caso de incumplimiento de los criterios del PM, se debería permitir implantar acciones correctivas para validar la participación, realizar revisiones internas sobre su participación y con que las revisiones positivas deberían ser válidas durante 3 años. Dichas declaraciones son favorables para el futuro del modelo que se propone en este trabajo ya que de esta forma las organizaciones manifiestan, en cierta manera, su disposición para poder llevarlas a cabo.

El futuro de las prácticas de RS dentro de las organizaciones no es incierto, ya que éstas declaran que desean continuar o en su caso incrementar y mejorar las prácticas de RS que ya se realizan dentro de la organización.

Por su parte, la opinión general de las organizaciones respecto al futuro del PM es favorable, ya que estas consideran que el número de participantes en la iniciativa aumentará, el control de información de los participantes mejorará y que los programas y modelos publicados por el PM se modificarán para su mejora (evolución que también comentan Rasche y Waddock, 2014, Berliner y Prakash, 2012, 2015). Estos resultados son positivos por que la opinión general asegura la continuidad de las organizaciones encuestadas en la iniciativa, favoreciendo incluso el incremento de la participación de otras organizaciones por medio de la difusión a través de ellas. Sin embargo, los resultados también son favorables para este trabajo ya que implícitamente se establece nuevamente la disposición a realizar actividades adicionales a las que realizan hasta el momento para mejorar las prácticas de RS

dentro de una organización, actividades como las planteadas en el modelo propuesto en este trabajo.

A continuación se presentan los subobjetivos que relacionan, a través de modelos causales, algunas de estas prácticas.

*Subobjetivo 1.2. Analizar la relación de los motivos para implantar prácticas de RS y las prácticas de RS implantadas en las organizaciones con los resultados de la organización*

Este subobjetivo relaciona dos de las hipótesis planteadas en este trabajo. La primera hipótesis, H1, intenta verificar si las motivaciones que las organizaciones tienen para implantar la RS tienen efectos positivos en los resultados de la organización, y la hipótesis H2, pretende comprobar si las prácticas de RS tienen efectos positivos en los resultados (figura 4).

De acuerdo a los análisis realizados, se obtuvieron seis factores: (1) motivación por el desarrollo organizacional (cuantificar el comportamiento organizacional de las tres dimensiones de la RS, lograr una mejora continua, realzar la imagen y reputación de la organización y mantener una relación positiva con los grupos de interés), (2) motivación por la reducción en costes (reducción de costes evitando acciones correctivas y la reducción de costes dentro de la organización), (3) prácticas de comunicación interna y externa (promoción de la diversidad dentro de la organización, proporcionar información acerca de los orígenes del producto/servicio, garantizar el cumplimiento de las normas de seguridad en la organización e integración de cuestiones ambientales en la estrategia de negocio), (4) prácticas medioambientales (adopción de medidas de mejora medioambientales, la consideración del impacto medioambiental al desarrollar un nuevo producto o servicio, garantizar el cumplimiento de las normas de seguridad en la organización y la integración de cuestiones ambientales en la estrategia del negocio), (5) prácticas de mejora del ambiente laboral (interés por el equilibrio entre la vida personal y el trabajo del empleado y el interés por el desarrollo personal del empleado) y, (6) resultados de la organización (crear conciencia del medioambiente en los trabajadores, mejorar la relación con la comunidad, el incremento en ventas, una menor rotación de trabajadores, el

incremento en la productividad, mejorar la imagen ante los clientes y mejorar la eficiencia de los trabajadores).

Estos resultados dividieron las hipótesis inicialmente planteadas en función de los factores obtenidos y se propuso una subhipótesis por cada factor obtenido tanto para las motivaciones como para las prácticas implantadas y se relacionaron con los resultados obtenidos por la organización (el modelo final está representado en la figura 13).

Los resultados muestran que existe una relación significativa entre la motivación por el desarrollo organizacional y los resultados de la organización, así como entre las prácticas de mejora del ambiente laboral y los resultados de la misma. Esto indica que aquellas organizaciones preocupadas por la responsabilidad social y, en concreto, que quieren mejorar las relaciones con sus grupos de interés, mejorar continuamente sus actividades y reforzar su reputación, son organizaciones que pueden mejorar su imagen a los ojos de sus clientes, aumentar la satisfacción de los empleados e incrementar la productividad y las ventas (para similares resultados ver, por ejemplo, Stanwick y Stanwick, 1998; Mahoney y Thorne, 2005; Prado *et al.*, 2008; Shen y Chang, 2008; Aras *et al.*, 2010; Callado y Utrero, 2011; Gallardo y Sánchez, 2013).

Así mismo, los resultados también muestran que no existe una relación significativa entre la motivación por la reducción en costes, las prácticas de comunicación interna y externa y las prácticas medioambientales con los resultados de la organización. Esto significa que las organizaciones de la muestra piensan que realmente promover aspectos como la diversidad (de género, etnia, discapacidad, entre otros), proporcionar información acerca de los orígenes del producto o la integración de cuestiones ambientales en la organización, no les va a permitir mejorar la eficiencia de los trabajadores, la relación con los grupos de interés o alguna mejora financiera. Esto puede ser debido que estas prácticas estén interiorizadas y se considere que sean prácticas habituales que no diferencian a unas organizaciones de otras y por tanto consideren que el impacto en los beneficios nos sea significativo, como también se ha detectado en estudios sobre el impacto de los SGs (ver, por ejemplo, Karapetrovic *et al.*, 2010). Para conocer la respuesta que mejor explica estos resultados, sería necesario un estudio cualitativo que permitiera conocer el nivel de implantación de estas prácticas en las organizaciones encuestadas.

*Subobjetivo 1.3. Analizar la relación entre los motivos de adhesión al PM, la experiencia en el proceso y el impacto en los resultados de la organización.*

Este subobjetivo relaciona dos de las hipótesis planteadas en este trabajo. La tercera hipótesis, H3, en la que se intenta verificar si los motivos para adherirse al PM están relacionados con el proceso de adhesión al PM, y la hipótesis H4, que pretende comprobar si el proceso de adhesión al PM tiene efectos positivos en los resultados de la organización (figura 10).

De acuerdo a los análisis realizados, se obtuvieron tres factores: (1) motivos de adhesión (establecimiento de un compromiso público de las organizaciones con las cuatro áreas del PM que son medio ambiente, derechos humanos, normas laborales y lucha contra la corrupción), (2) proceso de participación (proceso de adhesión y permanencia al PM, información para enviar y realizar la COP, información comprensible para utilizar el Modelo de Gestión del PM y los requisitos para participar en la Plataforma de Aprendizaje) y, (3) resultados en la organización (mejores indicadores financieros, aumento de ventas, clientes y beneficios, así como facilidades financieras).

Los resultados indican que las organizaciones están interesadas en cumplir con los aspectos básicos de Los Diez Principios del PM, estableciendo un compromiso público con ellos (resultados similares a Byrd, 2009). Además, se demuestra que las mismas organizaciones basan su decisión de adherirse al PM al hecho de que consideran que el proceso de adhesión y de permanencia en la iniciativa son fáciles de alcanzar, que la información para realizar y enviar la COP es accesible y que el Modelo de Gestión, así como la Plataforma de Aprendizaje del PM son herramientas de fácil comprensión (similar al estándar de comportamiento establecido por Hoessle, 2014). Esto significa que, en general, las organizaciones consideran adecuada la participación y permanencia en el PM (Garayar Erro y Calvo Sánchez, 2012). Según Arevalo *et al.* (2013), las motivaciones para adoptar el PM responden tanto a “fuerzas externas” como a “recursos internos”.

Sin embargo, se ha comprobado que esta participación no asegura que las organizaciones obtengan algún tipo de beneficio económico. Este resultado es similar



al de Runhaar y Lafferty (2009), quien concluye que el PM no otorga incentivos para una mejora en el comportamiento organizacional de las organizaciones, en este caso del sector de las telecomunicaciones, ya que los requisitos para la participación son mínimos. También está en línea con Sethi y Shepers (2014), que consideran que el PM ha fallado.

En cambio, difiere de estudios previos en los que sí se concluye que la adhesión tiene impactos, como por ejemplo, Cetindamar y Husoy (2007), que detectan que los impactos principales de la adopción del PM son las oportunidades de red y la mejora de la imagen de las organizaciones, así como beneficios económicos y éticos. Thérien y Pouliot (2006) señalan que el PM incrementa el apoyo del mercado y es una nueva forma de cooperación internacional y Perez-Batres *et al.* (2010) concluyen que estas prácticas se difunden dependiendo de la relación con las organizaciones europeas que lo utilizan como una herramienta de legitimidad. Arevalo *et al.* (2013) también obtienen como resultado de la adhesión beneficios económicos y de mejora de la imagen. Otros, como Berliner y Prakash (2012, 2015), concluyen que obtener beneficios es lo que mueve a las empresas a adherirse.

Los resultados obtenidos en este trabajo hacen pensar que podría existir otro factor que determine la participación en la iniciativa, pudiendo ser un factor externo el que influya en la decisión (como proponen Arevalo *et al.*, 2013). Mientras que, el que no se obtenga ningún tipo de beneficio económico para la organización podría estar relacionado a la falta de revisión de cumplimiento, es decir, que los grupos de interés saben que el que la organización actualmente participe activamente en la iniciativa, no es un indicador suficiente que asegure que cumple con la información publicada o incluso con los aspectos en los que se basan Los Diez Principios del PM.

Teniendo en cuenta lo que se ha presentado anteriormente, se puede decir que el primer objetivo de esta tesis se ha alcanzado parcialmente. Se han analizado los resultados de las prácticas de RS en las organizaciones de la muestra, y se puede decir que las organizaciones mejoran sus resultados al adoptar prácticas de RS cuando la implantan por motivos relacionados con el desarrollo organizacional y cuando las prácticas implantadas están relacionadas con la mejora del ambiente laboral. Para el PM en concreto, los resultados económicos de las organizaciones de la muestra no mejoran por la adhesión, aunque sí que se ha podido detectar que esta

práctica se implanta sobre todo por la integración de los principios del PM en la estrategia de las organizaciones (ver tabla 60 para el resumen del cumplimiento de las hipótesis).

*Objetivo 2. Proponer un modelo de evaluación externa para la gestión del PM*

El segundo objetivo del trabajo deriva de las críticas presentes en la literatura sobre la falta de un seguimiento externo del cumplimiento de los principios del PM, cosa que puede llevar a muchas organizaciones a adoptar superficialmente el PM (Arevalo y Fallon, 2008; Carasco y Singh, 2008; Runhaar y Lafferty, 2009; Baccaro y Mele, 2011; Berliner y Prakash, 2014; Rasche y Waddock, 2014; Haack y Scherer, 2014). Es por ello que se ha propuesto un modelo para la evaluación externa que permita reducir esta incertidumbre y aumentar la transparencia y credibilidad del PM.

El modelo (ver figura 16) propone evaluar externamente el contenido de las COP. De forma resumida, la evaluación empieza con la presentación de la primera COP, un año después de la adhesión de la organización al PM. En caso de que la evaluación sea positiva, la organización irá avanzando en los diferentes niveles, plataforma de aprendizaje, nivel activo y nivel avanzado, de manera que una vez alcanzado el nivel más alto y superada la evaluación de la COP correspondiente, la evaluación pasará a ser trianual. Esta característica se asemeja al periodo de validez de los certificados de los SGs, por lo que se esperaba que aquellas organizaciones con SGs implantados y certificados, fueran más propensas a la implantación de este modelo. Como se ha podido comprobar y se comentará más adelante, esta relación no ha sido significativa (subobjetivo 2.1., hipótesis 5).

En caso de que la evaluación de la COP correspondiente no sea positiva, la organización irá bajando de nivel, hasta el punto en que dos evaluaciones negativas seguidas supondrán la suspensión de la participación de la organización por un periodo de un año. Este aspecto es muy parecido a la actual política del PM, según la cual si las COPs no cumplen con los requisitos mínimos, serán suspendidas de participación durante un año (UNGC, 2015a), pero esto no supone una evaluación externa. Ello significa que la propuesta del modelo está alineada con lo que el propio PM está proponiendo para mejorar su funcionamiento y supone un paso más, de

acuerdo también a lo comentado por Rasche (2009), Rasche y Gilbert (2012), Rasche *et al.* (2013) y Berliner y Prakash (2015).

Este modelo está basado en un modelo existente (Franceschini *et al.*, 2011) que tiene por objetivo incentivar el proceso de certificación de ISO 9001 tanto para las organizaciones como para las entidades certificadoras. Este aspecto es positivo por dos razones principales: (1) el modelo ha sido evaluado y aceptado por la academia, y (2) estas organizaciones que tienen certificados los sistemas de gestión estarán más familiarizadas con el modelo y por lo tanto, la implantación y cumplimiento será más fácil. La mayor diferencia entre ambos modelos es que para la evaluación externa del PM, el foco es en la organización y las entidades de certificación deberán formar a sus empleados y acreditar su experiencia. Eso significa que la implantación de este modelo, aunque tiene un coste de tiempo, será menos costoso de implantar que el de Franceschini *et al.* (2011).

Segundo, el modelo propone una evaluación externa por una tercera parte y esto también tiene ventajas y desventajas. De acuerdo a la literatura existente, el modelo podría eliminar o al menos reducir, la percepción de “bluewashing” que tiene el modelo y que ha sido discutida por Kell (2005), Arevalo y Fallon (2008), Arevalo y Aravind (2010) y Berliner y Prakash (2014, 2015). En la misma línea, la calidad y credibilidad de un informe evaluado así como la transparencia de la información publicada incrementarán (Janney *et al.*, 2009; Baccaro y Mele, 2011; Prakash Sheti y Schepers, 2014; Rasche y Waddock, 2014), las organizaciones tendrán la oportunidad de aprender de los mejores (Rasche y Gilbert, 2012) y aprovecharse de la mejora de los resultados de la RS (Berliner y Prakash, 2014). Los informes pueden basarse en las COP como ahora ya que son conocidas por los *stakeholders* (Janney *et al.*, 2009) y han sido evaluadas como una herramienta útil para la integración de informes (Wigmore-Álvarez y Ruiz-Lozano, 2014), por lo que utilizar una herramienta con la que las empresas están familiarizadas, permitirá reducir las reticencias y permitirá que el cambio sea lo menos traumático posible para las organizaciones para que estén más predispuestas a la implantación.

La forma de regulación de este modelo puede ser vista como positiva porque añadirá una barrera de entrada y eso puede reducir el número de participantes y por lo tanto, aumentar su calidad y compromiso (Nason, 2008; Prakash Sheti y Schepers, 2014).

Aun así, los efectos negativos son principalmente una no aceptación por parte de la ONU (Rasche, 2009) y la dificultad de lograr un acuerdo (Carasco y Singh, 2008). Para superar esta limitación, el modelo podría implantarse primero como una prueba piloto y una vez demostrados la aceptación y cumplimiento, modificar el proceso de adhesión y permanencia al PM.

Según Haack y Scherer (2014), el modelo propuesto se acerca más a su descripción de “padre estricto”, ya que endurece la entrada y por ello, probablemente reducirá el número de participantes, pero los firmantes estarán, a su vez, más comprometidos con la RS y el crecimiento sostenible (Maximiano, 2007; Nason, 2008; Lacy y Hayward, 2011; Prakash Sheti y Schepers, 2014).

Según Williams (2014) y Berliner y Prakash (2015), el PM es el primer paso hacia un modelo más robusto, y el modelo propuesto se podría considerar como el paso siguiente para alcanzar este modelo más robusto. Aun así, las críticas sobre su generalidad (Runhaar and Lafferty, 2009) continuarán ya que el PM tienen un alcance muy amplio.

Este modelo supone un coste para las organizaciones, pero serán capaces de demostrar su credibilidad y transparencia a sus *stakeholders*, mejorando la relación porque será más veraz. Para la ONU e instituciones relacionadas, el modelo significa un cambio que debería verse como positivo para el futuro sostenible del modelo.

La mayor limitación del modelo propuesto es que no propone cómo se deberían evaluar las COPs, es decir, cómo se verificará el contenido del informe. Para resolver esta debilidad, se propone seguir las recomendaciones de Rasche *et al.* (2013) para definir los requisitos a cumplir, intentando llegar a un equilibrio en cuanto al nivel de exigencia (Haack y Scherer, 2014). Una vez determinados los requisitos, se propone que esta evaluación se haga a través de los informes que las organizaciones adheridas envían al PM, de manera que no sería necesario organizar una visita *in situ* a la organización como en las auditorías de certificación de los SGs (Garsten y Jacobsson, 2011). De esta manera, los costes serían menores y quizá la propensión a la aceptación de esta propuesta sería mayor.

*Subobjetivo 2.2. Analizar la propensión a implantar el modelo de evaluación externa propuesto con relación a los sistemas de gestión que la organización tenga implantados previamente.*

Como se ha mencionado con anterioridad, el subobjetivo 2.1. o la hipótesis 5 pretende analizar si las organizaciones con sistemas de gestión implantados están más predispuestas o son más propensas a aceptar un modelo de evaluación externa del PM propuesto en este trabajo. Los resultados muestran que la aceptación de esta hipótesis es parcial, ya que la mayoría de las relaciones no son significativas y por lo tanto, la interpretación de estos resultados debe ser tomando como una tendencia que deberá ser validada en el futuro. Para determinarlo con el mayor detalle posible, se ha solicitado realizar valoraciones de diversos mecanismos propuestos en el PM.

La mayoría de las organizaciones que cuentan con uno o varios SGs señalan que están dispuestas a realizar revisiones internas respecto a la participación en el PM y lo consideran muy importante. Esto no es sorprendente, ya que la participación en la iniciativa contempla una autoevaluación, que es similar a una auditoría interna de los SGs. Lo destacable de este mecanismo es que incluso algunas organizaciones que no cuentan con un SG están de acuerdo en realizar dichas evaluaciones internas, probablemente porque consideran que es un proceso similar al de la autoevaluación del PM.

Uno de los hallazgos importantes es referente a la disposición de las organizaciones para realizar validaciones o revisiones externas sobre la participación en el PM, ya que los resultados son claves para la aplicación del modelo propuesto en este trabajo. Es importante destacar que la mayoría de las organizaciones de la muestra declara estar dispuesta a realizar revisiones externas, y considera que este mecanismo es importante para la participación en el PM, no existiendo diferencias significativas entre las organizaciones con y sin sistemas de gestión. Cabe señalar que entre las organizaciones que han declarado su predisposición, existen algunas de ellas que no cuentan con un SG, por lo que se puede considerar este resultado como positivo, ya que muestra que independientemente de la experiencia que las organizaciones puedan tener con algún SG, estarían dispuestas a la implantación del modelo propuesto.

En referencia a la opinión de las organizaciones respecto a que realizar las revisiones antes mencionadas validaría su participación en el PM ante la opinión de terceros, los resultados indican que esta opinión ha sido favorable. De nuevo la mayoría de las organizaciones (incluyendo aquellas que no cuentan con un SG) está de acuerdo, y lo considera importante, ya que una revisión externa sería un buen indicador para mejorar la credibilidad del compromiso de la organización con los principios del PM. Es decir, que nuevamente, la opinión sobre la valoración ante terceros no depende en gran medida de la experiencia previa que tengan las organizaciones con los SGs. Esto indica que las organizaciones están de acuerdo en hacer pública su información con el objetivo general de incrementar la confianza de sus grupos de interés y mejorar la opinión pública respecto a ellas, lo que podría ayudar a disminuir las críticas que recibe el PM sobre la poca transparencia de la información en las COPs (Arevalo y Fallon, 2008; Rasche, 2009; Baccaro y Mele, 2011; Draagomir *et al.*, 2012; Berliner y Prakash, 2014).

De igual forma, se ha logrado identificar dos posturas respecto a que las revisiones que sean positivas (de acuerdo al modelo propuesto), tengan una validez de 3 años. La primera es una postura positiva en la cual, la mayoría de las organizaciones, independientemente de que pudieran tener un SG implantado o no, están de acuerdo en que se realicen en el periodo de tiempo mencionado. Por el contrario, una parte de las organizaciones, incluso algunas que tienen implantados SGs, no está de acuerdo. Esto puede deberse a que consideren el periodo demasiado corto (aun cuando este periodo de vigencia es similar a la mayoría de las certificaciones de SGs) o a que consideren que deberán cubrir altos costes al respecto. También podría deberse a que consideren el periodo demasiado largo, y consideren que el compromiso disminuiría con el paso del tiempo y prefieran evaluaciones más frecuentes para garantizar el cumplimiento.

En cuanto al hecho de sancionar el incumplimiento de los requisitos de la evaluación externa, se han detectado también dos posturas. La primera ha sido que casi la totalidad de las organizaciones analizadas declaran estar de acuerdo en que tener un resultado de no conformidad en alguna evaluación del modelo propuesto implique llevar a cabo una acción correctiva. Cabe destacar que la totalidad de las organizaciones que no cuenta con un SG implantado también lo considera como positivo, por lo que a diferencia de los mecanismos anteriores, la baja valoración

negativa que se ha obtenido ha sido de organizaciones que cuentan con algún SG. La acción correctiva que se propone en el modelo se refiere a que en caso de que la primera evaluación fuera no conforme, se establece un plazo de un año para presentar de nuevo la COP y ser evaluada externamente. En caso de que nuevamente el resultado sea de no conformidad, al tener dos no conformidades seguidas, la organización deberá abandonar el PM. Si la primera COP supera la evaluación pero la segunda no, también se le da un periodo de un año para mejorarla, pero la organización baja de nivel (ver figura 16). Un aspecto a tener en cuenta teniendo en cuenta estos resultados, es que antes de que la organización baje de nivel en caso de que la evaluación de la COP sea negativa, se podría dar un periodo de corrección de unos meses, de manera que se pudieran aplicar las acciones correctivas pertinentes, como en el caso de las auditorías de certificación de los SGs, de manera que esto permitiría a las organizaciones aumentar su nivel de cumplimiento y no incurrir en más costes. Detalles como este deberán tenerse en cuenta en el momento en que se determinen los requisitos de la evaluación.

La segunda postura se refiere a la opinión de las organizaciones con respecto a que en caso de incumplimiento reiterado de los criterios del PM se debería suspender la participación de la organización por un plazo de un año. Nuevamente, casi la totalidad de las organizaciones de la muestra establece estar de acuerdo con este mecanismo y lo considera importante, pero la valoración es más alta para las organizaciones que tienen implantado algún SG, existiendo diferencias significativas entre las organizaciones según tengan o no un sistema de gestión.

La consciencia por parte de las organizaciones en cuanto a la sanción establecida al menos garantiza un nivel de compromiso con el cumplimiento de los lineamientos del PM. Así mismo, las opiniones positivas respecto al futuro del PM debatidas previamente son una evidencia del interés de las organizaciones por continuar siendo partícipes de esta iniciativa. A su vez, esto indica que dichas organizaciones evitarán a toda costa caer en las sanciones mencionadas en este mecanismo, incrementando así la posibilidad de cumplir cabalmente con los compromisos adquiridos.

Esto significa que la postura de las organizaciones de la muestra puede ayudar a incrementar la credibilidad de la iniciativa al evaluar de manera escrupulosa la información de sus participantes. En general, la implantación del modelo propuesto en

este trabajo tiene una aceptación positiva entre las organizaciones de la muestra, y está en la línea de lo que proponían como solución autores como Nason (2008), quien establece que el futuro del PM está comprometido en caso de no cambiar el proceso de adhesión (misma opinión que comparte Kell, 2005).

Teniendo en cuenta los resultados de este objetivo, se puede concluir que se ha propuesto un modelo de evaluación externa y obtenido una valoración positiva de las organizaciones participantes, pero no se ha podido verificar, como se expresa en el subobjetivo 2.1., que aquellas organizaciones que tienen experiencia en la implantación y certificación de los SGs presenten una propensión mayor a la implantación del modelo propuesto.

## **6.2. Principales contribuciones del trabajo**

La primera contribución está relacionada con el primer objetivo planteado. Respecto a la RS en general, se ha podido presentar un perfil de las organizaciones adheridas al PM en España. Aunque la muestra ha sido reducida, los resultados han permitido ver que las empresas no solo buscan el beneficio económico. De hecho, en el análisis del impacto en los resultados de la organización, se ha podido constatar que las organizaciones de la muestra priman las motivaciones de desarrollo interno y las prácticas orientadas a mejorar el ambiente laboral.

Respecto al PM en concreto, la herramienta que se ha analizado con más detenimiento en este trabajo, los resultados muestran que las organizaciones de la muestra se adhieren por motivos internos, para cumplir con los diez principios y no tanto por presiones externas, y además, que lo hacen siendo conocedoras del proceso de adhesión. La adhesión no proporciona, de momento, impacto en los resultados económicos de las organizaciones, por lo que, de nuevo, no se implanta esta práctica de RS concreta por los beneficios económicos que se puedan obtener.

Estos resultados contribuyen a evidenciar que las organizaciones implantan la RS en general o el PM en concreto por motivos que no son solo la mejora de la imagen o los beneficios económicos, como normalmente se piensa. La implicación práctica más directa que se puede apuntar es: la atracción de clientes que se preocupan por los aspectos sociales de las organizaciones, estar más preparadas para adoptar los



cambios en las normativas laborales, de derechos humanos, medioambientales, etc., atraer proveedores también concienciados, promover nuevas líneas de negocio basadas en la mejora social, etc. De esta manera, aquellas organizaciones que aún no han implantado prácticas de RS o lo han hecho de manera superficial o esperando únicamente mejorar sus resultados económicos, pueden encontrar en los resultados de esta tesis suficientes motivos para dar un giro a sus estrategias y gestionar estas prácticas no solo con estos objetivos, sino concienciados que las mejoras y cambios vendrán en forma de otro tipo de beneficios.

La implicación teórica derivada de estos resultados está relacionado con el hecho de buscar formas de medir los impactos de estas prácticas tanto a nivel económico como no económico porque estos indicadores son importantes para la RS y permitirá realmente a las organizaciones avanzar más en el desarrollo de prácticas de la RS. A su vez permitirá a los futuros investigadores utilizar otros indicadores diferentes de los económicos para examinar el desarrollo y el impacto de la RS.

La segunda contribución está relacionada con el segundo objetivo de este trabajo. La literatura existente hace años que señala la necesidad de la creación e implantación de un proceso de evaluación externa del cumplimiento de los requisitos del PM. En este sentido, este trabajo propone un modelo para cubrir este *gap* de la literatura. La propuesta de modelo, aunque tiene sus limitaciones, es una de las primeras que se ha planteado para poder realizar esta evaluación y está en línea con las características que los estudios relacionados han determinado. Además, la última revisión del PM ya propone un mecanismo de “castigo” por el incumplimiento, cosa que justifica aún más la propuesta presentada. Esta es la principal contribución del trabajo por ser la que más impacto puede tener tanto a nivel teórico como práctico.

Esta propuesta de modelo de evaluación externa puede servir de base a futuros investigadores para desarrollar el modelo y proponer nuevos avances en el mismo sugiriendo mejoras en el futuro que se adecúen quizá a diferentes sectores o países.

En cuanto a las implicaciones prácticas, la aplicación de este modelo significaría una mejora en la aceptación, transparencia y veracidad del PM para las organizaciones y otras instituciones. La propuesta supone un cambio sustancial del funcionamiento actual, pero como apunta la literatura existente, un mecanismo de validación externa

es necesario y su implantación podría suponer un mayor impacto en los resultados de las organizaciones. Aunque en este trabajo la relación de la propensión de implantar el modelo con la experiencia en la implantación y certificación de SGs no ha sido significativa, el hecho de tenerlos implantados, por la similitud del proceso de evaluación, podría suponer una mayor rapidez en la implantación como se da con los segundos y posteriores SG implantados en una organización.

### **6.3. Limitaciones**

La presente investigación no está exenta de limitaciones. La principal limitación ha sido la baja respuesta de la encuesta por parte de las organizaciones y en algunos casos, por la falta de información de algunas encuestas, que ha hecho que el número de respuestas válidas haya sufrido una disminución considerable. Este aspecto ha sido comentado a lo largo del trabajo, pero se considera que el hecho de que se pidiera a las organizaciones que valoraran un modelo teórico sobre una evaluación externa de los informes que publican, cuestionando la validez y transparencia de las COPs, y sin tener el apoyo de la REPM o de alguna institución afín que permitiera demostrar la importancia de responder a la encuesta, ha podido influir en la tasa de respuesta.

En segundo lugar, la encuesta se ha diseñado para recabar información de la persona encargada de la RS dentro de la organización. Al tratarse de una sola persona la que ha respondido se corre el riesgo de haber recogido la percepción particular de este sujeto y no necesariamente la percepción de la organización respecto a la RS. Aunque este sesgo se ha analizado en el capítulo de metodología y se ha comprobado que no existe, sí debemos ser conscientes de que como en otros estudios estas personas pueden tener una percepción más positiva que otros responsables. De este modo, es cierto que existe la posibilidad de que si se aplicara la encuesta a varias personas dentro de una misma organización, las cuales estuvieran ubicadas en diferentes puestos dentro de la estructura organizacional, los resultados podrían ser diferentes. Además, no han respondido el cuestionario otros agentes implicados en estas prácticas como podrían ser responsables de la REPM o ningún otro representante del PM por su opinión respecto al modelo propuesto.

La tercera limitación se refiere al alcance del estudio. La muestra, aunque ha pretendido abarcar diferentes sectores, empresas y comunidades autónomas, únicamente se ha realizado en España. La REPM es una de las más activas a nivel mundial, por lo que los resultados obtenidos podrían ser diferentes en otros países cuyas organizaciones adheridas estén menos implicadas en la red y en el PM.

Finalmente, otra de las limitaciones es el hecho de depender de la aceptación de la ONU para implantar un modelo de evaluación externa, además de las organizaciones adheridas. En este estudio, además de analizar prácticas ya establecidas, se propone un modelo nuevo cuya puesta en funcionamiento no depende de quien lo propone, por lo que el éxito de la propuesta también depende de la predisposición de esta organización a modificar el proceso de adhesión y funcionamiento.

#### **6.4. Futuras líneas de investigación**

La investigación futura más inmediata se basa en continuar analizando los resultados con la muestra actual. La encuesta pregunta por muchas prácticas, y se pretenderá continuar analizando esta muestra, que aunque con limitaciones en la recogida de los datos, puede permitir conocer mejor a las organizaciones participantes y difundir los resultados.

Una vez se haya podido alcanzar un mayor conocimiento y a partir de las limitaciones expuestas y los resultados del trabajo, se pueden destacar como futuras líneas de investigación las siguientes. En primer lugar, un trabajo futuro podría incluir una muestra más amplia de empresas para analizar las relaciones planteadas en este trabajo y analizar si el impacto positivo establecido en las hipótesis que no se han aceptado, pudiera presentar un cambio de respuesta en una muestra más amplia, o incluso en otro tipo de empresas. En este caso, y con los resultados obtenidos, se podría colaborar con la REPM para poder aumentar la tasa de respuesta. También sería interesante ampliar este trabajo con un estudio longitudinal para examinar estas relaciones a largo plazo e incluso analizar las posibles relaciones indirectas entre las variables estudiadas.

En segundo lugar, también podrían responder a la encuesta directivos de distintos niveles jerárquicos e incluso empleados. Ello permitirá conocer si las prácticas de RS

son implantadas y utilizadas por todos los niveles de la empresa y por lo tanto, se obtienen los beneficios que este tipo de prácticas proporcionan a las empresas que las implantan. Además de con encuestas, como se ha señalado anteriormente, un análisis cualitativo permitiría conocer más en profundidad cómo se implanta y gestiona la RS en las organizaciones de la muestra. Otro aspecto relacionado con la obtención de diversos puntos de vista, se podría recoger la aceptación de los representantes del PM para poder conocerla y compararla con la de las organizaciones adheridas, de manera que se podría diagnosticar el éxito de la propuesta. Esta ampliación de puntos de vista se podría ampliar a otros grupos de interés.

Finalmente, también sería interesante analizar si, como en el caso de las auditorías de certificación que suponen la obtención de un certificado, las organizaciones participantes en el PM esperarían tener algún tipo de reconocimiento adicional a su participación y cumplimiento en la iniciativa. Por ejemplo, en el caso del PM los efectos en los resultados analizados en esta tesis se han centrado en aspectos económicos y, por tanto, en el futuro se podría considerar también otro tipo de beneficios no económicos. Dichos análisis podrán ayudar a la comprensión del comportamiento de las organizaciones y los grupos de interés respecto a la iniciativa con mayor participación voluntaria de la que existe en la actualidad.



## 7. Bibliografía

- AccountAbility. (2015). Setting the standard for Corporate Responsibility and Sustainable Development. Retrieved from [www.accountability.org.uk](http://www.accountability.org.uk)
- Aceituno Aceituno, P.; Cea Moure, R.; Casado Sánchez, J.L. y Ruiz de Azcárate Varela, C. (2013). La comunicación como factor clave en la implantación de la responsabilidad social corporativa: el caso de Crédiy Agricole España. *El Profesional de La Información*, 22(4), 326–332.
- AEC. (2015). Asociación Española para la Calidad. Recuperado el 2 de marzo de 2015, de [www.aec.es](http://www.aec.es)
- Aguilera Castro, A., Becerra, P. y Puerto, P. D. (2012). Crecimiento empresarial basado en la responsabilidad social. *Pensamiento Y Gestion*, 32, 1–26.
- Al- Marri, K., Moneim M. Baheeg Ahmed, A., y Zairi, M. (2007). Excellence in service: an empirical study of the UAE banking sector. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(2), 164–176.

- Alvarado Herrera, A. y Schlesinger Díaz, M. W. (2008). Dimensionalidad de la responsabilidad social empresarial percibida y sus efectos sobre la imagen y la reputación: una aproximación desde el modelo de Carroll. *Estudios Gerenciales*, 24(108), 37–59.
- Alvarez, M. y Moreno, A. M. (2013). The analytic hierarchy process to support decision-making processes in infrastructure projects with social impact. *TQM Magazine*, 24(5-6), 596–606.
- Andreas, S., Muller, K. y Panapanaan, V. M. (2000). *SA8000: Corporate Social Accountability Management: A handbook on the implementation of the New standard on corporate social accountability Initiated by CEPAA* (Ellipson). Basel, Switzerland.
- Aras, G., Aybars, A. y Kutlu, O. (2010). *Managing corporate performance. Investigating the relationship between corporate social responsibility and financial performance in emerging markets*.
- Araujo, M., Kant, S. y Couto, L. (2009). Why Brazilian companies are certifying their forests? *Forest Policy and Economics*, 11(8), 579–585.
- Arevalo, J. A., y Aravind, D. (2010). The impact of the crisis on corporate responsibility: the case of UN global impact participants in the USA. *Corporate Governance: The international journal of business in society* 10: 406 - 420. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/14720701011069641>
- Arevalo, J. A., Aravind, D., Ayuso, S., y Roca, M. (2013). The Global Compact: an analysis of the motivations of adoption in the Spanish context. *Business Ethics: A European Review*, 22(1), 1–15. <http://doi.org/10.1111/beer.12005>
- Arevalo, J. A. y Fallon, F. T. (2008). Assessing corporate responsibility as a contribution to global governance: The case of the UN Global Compact. *Emerald Group Publishing Limited*, 8(4), 456–470.
- Armstrong, J. S. y Overton, T. (1997). (2015). Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys. Retrieved. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/3150783>
- Attig, N. y Cleary, S. (2014). Managerial Practices and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 122, 179–191.
- Ávila, L. V., Hoffmann, C., Corrêa, A. C., da Rosa Gama Madruga, L. R., Schuch Júnior, V. F., de Sousa Júnior, A. F., y Zanini, R. R. (2013). Social Responsibility Initiatives Using ISO 26000: An Analysis from Brazil. *Environmental Quality Management*, 23(2), 15–30. <http://doi.org/10.1002/tqem.21362>

- Baccaro, L. y Mele, V. (2011). For Lack Of Anything Better? International Organizations And Global Corporate Codes. *Public Administration*, 89(2), 451–470.
- Balachandran, B. V. y Ramakrishnan, R. T. S. (1980). Internal control and external auditing for incentive compensation schedules. *Journal of Accounting Research*, 18(1), 140.
- Balzarova, M. y Castka, P. (2007). A critical look on quality through CSR lenses. Key challenges stemming from the development of ISO 26000. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(7), 738–752.
- Balzarova, M. y Castka, P. (2008). The impact of ISO 9000 and ISO 14000 on standardization of social responsibility—an inside perspective. *International Journal of Production Economics*, 113(1), 74–87.
- Barret, J. D. (2009). Corporate Social Responsibility and Quality Management Revisited. *The Journal for Quality and Participation*, 31(4), 24.
- Beckmerhagen, I., Berg, H., Karapetrovic, S., y Willborn, W. (2003). Integration of management systems: focus on safety in the nuclear industry. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(2), 209–227.
- Belessi, F., Lehrer, D., y Tal, A. (2005). Comparative Advantage: The Impact of ISO 14001 Environmental Certification on Exports. *Environmental, Science and Technology*, 39(7), 1943–1953.
- Benner, T., Reinicke, W. H., y Witte, J. M. (2004). Multisectoral Networks in Global Governance: Towards a Pluralistic System of Accountability. *Government and Opposition*, 39(2), 191–210.
- Bergmans, F. (2006). Integrating people, planet and profit. Management models for corporate social responsibility. *Springer Berlin Heidelberg*, 117–125.
- Berliner, D., Prakash, A. (2012). From norms to programs: The United Nations Global Compact and global Governance. *Regulation & Governance* 6: 149 - 166.
- Berliner, D. y Prakash, A. (2014). The United Nations Global Compact: An Institutional Perspective. *J Bus Ethics*, 122, 217–223.
- Berliner, D. y Prakash, A. (2015). "Bluewashing" the firm? Voluntary Regulations, Program Design, and Member Compliance with the United Nations Global Compact. *The Policy Studies Journal*, 43,(1), 115-138.
- Bernardo, M. (2009). *Integración de sistemas estandarizados de gestión: Análisis Empírico*. Universidad de Girona, España.



- Bernhagen, P. y Mitchell, N. J. (2010). The private provision of public Goods: Corporate Commitments and the United Nations Global Compacts. *International Studies Quarterly*, 54, 1175–1187.
- Beschoner, T. y Müller, M. (2007). Social standars: Toward an active ethical involvement of businesses in developing countries. *Journal of Business Ethics*, 73(1), 11–20.
- Bigge, D. M. (2004). Bring on the bluewash – a socialconstructivist argument against using Nike v. Kasky to attack the UN Global Compact . *International Legal Perspectives*, 14(6), 6.
- Bisschop, L. (2010). Corporate environmental responsibility and criminology. *Crime Law & Social Change*, 1(53), 349–364.
- Byrd, L. S. (2009). Collaborative corporate social Responsibility. *An International Journal*, 14 No.3, 303–319.
- Callado Muñoz, F.J. y Utrero González, N. (2011). Does it pay to be socially responsible? Evidence from Spain's retail banking sector. *European Financial Management*, 17(4), 755–787.
- Callado Muñoz, F.J.; Utrero González, N. Y Hromcová, J. (2011). Transformation of payment systems: the case of European Union enlargement. *Taylor & Francis Journals*, 19(18), 1787–1791.
- Camison, C. Y Gonzalez, T. (2007). Gestion de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas. *Prentice Hall*.
- Caraiani, C., Guse, Gu., Lungu, C. y Colceag, F. (2009). Triple bottom line (TBL) reporting-new performance reporting tools in a knowledge based management approach. *Unpublished Manuscript*.
- Carasco, E.F. y Shing, J. B. (2008). Human Rights in Global Business Ethics Codes. *Business and Society Review*, 113(3), 347–374.
- Carroll, A. B. y Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85–105.
- Carvalho, S. W., Sen, S., De Oliveira Mota, M. y Carneiro de Lima, R. (2010). Consumer Reactions to CSR: A Brazilian Perspective. *Journal of Business Ethics*, 1(91), 291–310. <http://doi.org/DOI 10.1007/s10551-010-0620-0>
- Casadesús, M. y Heras, I. (2006). Los estándares internacionales de sistemas de gestión. Pasado, presente y futuro. *Boletín Económico de ICE*, (2876), 45–61.

- Casadesús, M. y Karapetrovic, S. (2005). The erosion of ISO 9000 benefits: a temporal study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22(2), 120–136. <http://doi.org/10.1108/02656710510577198>
- Castka, P. y Balzarova, M. A. (2012). The impact of ISO 9000 and ISO 14000 on standardisation of social responsibility an inside perspective. *International Journal Production Economics*, 113, 74–87.
- Castka, P., Banber, C.J, Bamber, D.J. y Sharp, J. M. (2004). Integrating Corporate Social Responsibility Into ISO management systems. *TQM Magazine*, 16(3), 216–224.
- Castka, P. Bamber, C.J. y Sharp, J. M. (2004). *Implementing Effective Corporate Social Responsibility & Corporate Governance- A Framework*. BSI British Standard Institution.
- Castroman, J.L., y Porto, N. (2006). Responsabilidad social; un análisis en la situación actual en México y España. *Contaduría Y Administración, UNAM*, 220, 67–88.
- Cauley, H., Donovan, R., O'connor, J., y Peters, C. (2001). Forest Stewardship Council forest certification. *Conservation Biology*, 15(2), 311–312.
- CentraRSE. (2007) Centro para la Acción de la Responsabilidad Social Empresarial en Guatemala. o. Recuperado el 30 de octubre de 2014, de [www.centrase.org/](http://www.centrase.org/)
- Cetindamar, D. y Husoy, K. (2007). Corporate social responsibility practices and environmentally responsible behaviour: The case of the united nations global compact. *Journal of Business Ethics*, 76(163-176).
- Claver, E. Molina-Azorín, J.F. y Tarí, J. J. (2011). *Gestión de la calidad y gestión medioambiental*. (Piramide, Ed.).
- Claver, E., Lopez, M.D., Molina, J.F., y Tari, J. J. (2007). Environmental management and firm performance: A case study. *Journal of Environmental Management*, 84(4), 606–619.
- Coenders G., Renart, G., Vall Ilosera L. y Xabadia, A. (2009). Técnicas d'Análisi Turística, Girona, Spain. *Documenta Universitaria and University of Girona*.
- Comajuncosa, J., Fortuny, J., y Vintró, C. (2010). La responsabilidad social corporativa en la empresa. *Técnica Industrial*, (285), 66–71.
- Comisión de las Comunidades Europeas (2001). Comunicación relativa a fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Bruselas: 18/07/2001.

- Comisión de las Comunidades Europeas (2002). Comunicación relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible. Bruselas: 2/07/2002.
- Comisión Europea España (2015). Comisión Europea Representación España. Recuperado el 28 de octubre 2014, de [ec.europa.eu/spain/index\\_es.htm](http://ec.europa.eu/spain/index_es.htm)
- Congreso Diputados. (2013). Congreso de los Diputados de España. Recuperado el 16 de junio de 2015, de <http://www.congreso.es/portal/page/portal/Congreso/Congreso/SalaPrensa/NotPre>
- Corbett, C. J. (2006). Global Diffusion of ISO 9000 Certification Through Supply Chains. *Manufacturing & Service Operations Management*, 8(4), 330–350.
- Crowther, D. y Aras, G. (2008). *Corporate Social Responsibility* (Vol. 1). [www.bookboon.com](http://www.bookboon.com): David Crowther, Aras Güler & Ventus Publishing ApS.
- CRT (2015). Caux Round Table. Recuperado el 12 de mayo de 2015, de [www.cauxroundtable.org](http://www.cauxroundtable.org)
- Cruañas, A. (2006). Responsabilidad Social Empresarial y Prevención de Riesgos Laborales. Retrieved from <http://www.fundacionprevent.com/Formacion/fotos/jornadas/24/sa8000.pdf>
- Curkovic, S. (2003). Environmentally Responsible Manufacturing. *European Journal of Operational Research* 2, 146(1), 130–155.
- Curtis, A., Davidson, P. y Mitchell, M. (2007). Can the “triple bottom line” concept help organisations respond to sustainability issues? In *Proceedings of the 5th Australian Stream Management Conference. Australian rivers: making a difference*. (Vol. Thurgoona.). Wilson, A.L., Dehaan, R.L., Watts, R.J., Page, K.J., Bowmer, K.H., & Curtis, A.
- Dahlsrud, A. (2008). How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1–13.
- Darnall, N. (2006). Why Firms Mandate ISO 14001 Certification. *Business & Society*, 45(3), 354–381.
- De Deus, R.M., De Castro, R.; Vieira, K.R.O., Leite, A.E., Jabbour, C. J. C. (2014). Organizations and ISO26000: Review of concepts, motivations and barriers to implementations. *International Journal of Business Excellence*, 8(2), 146–159.
- De Jang, P., Paulraj, A. y Blome, C. (2014). The Financial Impact of ISO 1400, certification: Top-line, bottom-line, or both? *Journal Of Business Ethics*, 119(1), 131–149.

- De la Cuesta, M., Muñoz, M. J. y Fernandez, M. A. (2006). Analysis of Social Performance in the Spanish Financial Industry Through Public Data. A Proposal. *Journal of Business Ethics*, 1(69), 289–304.
- De la Cuesta, M. y Valor, C. (2003). Responsabilidad Social de la Empresa. *Concepto, Medición Y Desarrollo En España*, 2755, 7–19.
- Del Brio, J.A., Fernandez, E., Junquera, B., y Vázquez, C. J. (2001). Motivations for adopting the ISO 14001 standard: A study of spanish industrial companies. *Environmental Quality Management*, 2(13-28).
- Denault, W. B. (1998). The role of the audit. *Occupational Health and Safety Canada*, 14(7), 42–46.
- DesJardins, J. (1998). Corporate Environmental Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 17(1), 825–838.
- Deva, S. (2006). Global Compact: a critique of the UN's "public-private" partnership for promoting corporate citizenship. *Syracuse Journal of International Law and Communication*, 34(1), 107.
- DNV. (2014). DNV Business Assurance España. Retrieved from [www.dnvba.com/es](http://www.dnvba.com/es)
- Draagomir, D., Cicala, I., Dragomir, M. y Stefan, B. (2012). Proposed instrument for aiding in the implementation of a social responsibility management System,. *Quality-Access to Success*, 123–126.
- Elkington, J. (1998). Partnerships from Cannibals with Forks: The Triple bottom line of 21st Century Business. *Environmental Quality Management*, 3, 37–51.
- Engardio, P. (2004). Global Compact, little impact. *Business Week*, 12(3891), 86–87.
- Escalera, G. y Pascual, M. (2004). La normalización y certificación como ventaja competitiva para la empresa española. *Boletín ICE - Revista Del Ministerio de Industria, Turismo Y Comercio*, 2820(10), III–XII.
- Fatemi, A. Fooladi, I. y Tehranic, H. (2015). Valuatic Effects of CSR. *Journal of Banking and Finance*, 59(1), 182–192.
- Fernández, J.L. y Luna, L. (2007). The creation of value through corporate reputation. *Journal of Business Ethics*, 76(3), 335–346.
- Ferroni, R.T., Funchal, B., Nossa, V., Teixeira, A. J. (2012). Is ISO 14001 certification effective? An experimental analysis of firm profitability. *Brazilian Administration Review*, 9(5), 78–94.
- Fisscher, O. N. Y Nijhot, A. (2005). Implications of business ethics for quality management. *The TQM Magazine*, 17(2), 150–161.

- Foretica. (2014). *Foretica Sge21 - Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable*. Madrid, Spain.: Foretica. Retrieved from <http://www.sge21.foretica.es>
- Foster, D.J. y Jonker, J. (2007). Towards a third generation of quality management: Searching for a theoretical re-conceptualisation of contemporary organisations based on the notions of stakeholders and transactivity. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25(7), 683–703.
- Franceschini, F., Galetto, M., Maisano, D. y Mastrogiacomo, L. (2011). A proposal of a new paradigm for national quality certification systems. *International Journal Of Quality & Reliability Management*, 28(4), 364–382.
- Franklin, E. B. (2007). *Auditoría Administrativa: Gestión estratégica del cambio* (2007th ed.). Pearson Educación.
- Freiesleben, J. Pohl, T. (2004). Quality: An Ethical inquiry. *Total Quality Management & Business Excellence*, 15(9-10), 1209–1216.
- Frey, M., Iraldo, F., y Testa, F. (2009). Is an environmental management system able to influence environmental and competitive performance? the case of the eco-management and audit shcem (EMAS) in the european union. *Journal of Cleaner Production*, 17(17), 1444–1452.
- Frias-Navarro, D. y Pascual Soler, M. (2012). Exploratory factor analysis (EFA) in consumer behavior and marketing research. *Suma Psicológica*, 19(1), 47–58.
- FSC (2012). Forest Stewardship Council principios y criterios. *FSC España*. Recuperado el 17 de septiembre de 2014, de <https://es.fsc.org>
- Fuentes, F. J., Nuñez, J. y Veroz, R. (2005). alternativas de cumplimiento de responsabilidad social corporativas en gestión de recursos humanos. *Universia Business Review*, 3° Trimest, 68–89.
- Galbreath, J. (2010). How does corporate social responsibility benefit firms? Evidence from Australia. *European Business Review*, 22(4), 411–431.
- Gallardo Vázquez, I. y Sánchez Hernández, D. (2013). Análisis de la incidencia de la Responsabilidad Social Empresarial en el éxito competitivo de las microempresas y el papel de la innovación. *Universia Business Review*2, 38, 14–31.
- Garayar Erro A. y Calvo Sánchez, J. A. (2012). Joining the UN global compact in Spain: an institutional approach. *Revista de Contabilidad*, 15(2), 311–355.
- García, R. F. (2009). Responsabilidad Social Corporativa. *España: Club Universitario*.

- García, E.J., y Rodríguez, H. (2009). Diseño de un sistema de gestión ética y socialmente responsable basado en la norma SGE21. *Forum Calidad*, 20(199), 48–53.
- García, J.L., Rivera, D.G. y Alvarado, A. (2013). Critical success factors for Kaizen implementation in manufacturing industries in Mexico. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 68, 537–545.
- García I. M., Rodríguez, L., Gallego, I. (2009). Corporate governance and codes of ethics. *Journal of Business Ethics*, 90(2), 187–202.
- García-Sánchez, I.M., Frias-Aceituno, J.V. y García-Rubio, R. (2012). International Journal of auditing Determining factors of audit committee Attributes: evidence from Spain. *International Journal of Auditing*, 16(2), 184–213.
- Garengo, P. y Biazzo, S. (2013). From ISO quality standards to an integrated management system: an implementation process in SME. *Total Quality Management*, 24(3), 310–335.
- Garriga, E. y Melé, D. (2004). Desenredar la maraña de las teorías de responsabilidad social corporativa. *Corporate Social Responsibility Theories*, 53, 51–71.
- Garsten, C., y Jacobsson, K. (2012). Transparency and legibility in international institutions: the UN Global Compact and post political global ethics. *Social Anthropology*, 19(4), 378–393.
- Gaughran, A. (2007). Quoted in NGOs criticize “blue washing” by the Global Compact. Recuperado el 17 de julio de 2015, de [www.globalpolicy.org/reform/business/2007/0704ngobluewashing.htm](http://www.globalpolicy.org/reform/business/2007/0704ngobluewashing.htm)
- Gentili, E., Stainer, A. y Stainer, L. (2003). Ethical dimensions of total quality management. *International Journal of Business Performance*, 5(2/3), 237–244.
- Ghobadian, A., Galleary, D., Viney, H. y O’Regan, N. (2007). Public sector performance improvement through private sector management practices: a satisfactory solution? *International Journal of Business Performance Management*, 9(4), 363–379.
- Gilbert, D. U., y Rasche, A. (2007). Discourse Ethics and Social Accountability: Ethics of SA8000. *Business Ethics Quarterly*, 17(2), 187–216.
- González-Benito, J., y González-Benito, O. (2005). An Analysis of the Relationship between Environmental Motivations and ISO14001 Certification. *British Journal of Management*, 16(2), 133–148. <http://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00436.x>

- Gonzalez-Benito, J. y González-Benito, O. (2005). A study of the motivations for environmental transformation of companies. *Industrial Marketing Management*, 33(1), 1–15.
- GRI. (2014a). Global Reporting Initiative. Recuperado el 22 de mayo de 2014, de [www.globalreporting.org/pages/default.aspx](http://www.globalreporting.org/pages/default.aspx)
- GRI. (2014b). *Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad* (2010). Amsterdam, The Netherlands: Global Reporting Initiative. Recuperado el 25 de mayo de 2014, de <http://www.globalreporting.org/Home/LanguageBar/SpanishPage.htm>
- GRI. (2015). G4 Reporting principles and standard disclosures. Retrieved from [www.globalreporting.org/standards/g4/pages/default.aspx](http://www.globalreporting.org/standards/g4/pages/default.aspx)
- Guimaraes, J. D. (2015). Perspectivas de futuro. *Perspectivas de Futuro*, 258, 6–15.
- Haack, P. y Scherer, A. G. (2014). Why sparing the Rod Does Not Spoil the Child: A critique of the “Strict Father” Model in Transnational Governance. *Journal of Business Ethics*, 122, 225–240.
- Habidin, N. F., Fuzi, N. M., Zamri, F. I. M., Hibadullah, S. N., & Desa, A. F. N. C. (2014). ISO 26000 efforts and corporate social responsibility performance in Malaysian automotive industry. *International Journal of Business Excellence*, 7(4), 515. <http://doi.org/10.1504/IJBEX.2014.063564>
- Hägg, C. (1984). The OECD Guidelines for Multinational Enterprises: A Critical Analysis. *Journal of Business Ethics*, 3(1), 71–76.
- Hah, K.; Freeman, S. (2014). Multinational enterprise subsidiaries and theirs CSR: A conceptual framework of the management of CSR in smaller emerging economies. *Journal Of Business Ethics*, 122(1), 125–136.12p.
- Hamann, R., Sinha, P., Kapfudzaruwa, F. & Schild, C. (2009). Business and Human Rights in South Africa: An Analysis of Antecedents of Human Rights Due Diligence. *Journal of Business Ethics*, 87, 453.
- Hamilton, J.B., Knouse, S.B. y Hill, V. D. (2009). Google in china: A manager-friendly heuristic model for resolving cross cultural ethical conflicts. *Journal of Business Ethics*, 83(143-157).
- He, M., y Chen, J. (2009). Sustainable Development and Corporate Environmental Responsibility: Evidence from Chinese Corporations. *Journal of Agriculture and Environmental Ethics*, 1(22), 323–339.

- Hedberg, C., y Von Malmborg, F. (2003). The global reporting initiative and corporate sustainability reporting in swedish companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 10(3), 153–164.
- Hernandez, M. J. (2008). *Administración de Empresas* (2a edición) Ediciones Piramide, Madrid, España.
- Hernández Ortiz, M. J. (2008). Casos prácticos de Administración y Organización de Empresas” Ed.
- Hoessle, U. (2014). The Contribution of the UN Global Compact towards the Compliance of International Regimes. *Journal of Corporate Citizenship*, 53, 27–60.
- Holjevac, I. C. (2011). Business ethics in tourism-as a dimension of TQM. *Total Quality Management & Business Excellence*, 19(10), 1029–1041.
- Hou, J., y Reber, B. (2011). Dimensions of disclosures: Corporate social responsibility (CSR) reporting by media companies. *Public Relations Review*, 37(2), 166–168.
- Hui, I. K., Chan, A. H. S., y Pun, K. F. (2001). A study of the Environmental Management System implementation practices. *Journal of Cleaner Production*, 9, 269–276.
- Iraldo, F., Testa, F., y Frey, M. (2009). Is an environmental management system able to influence environmental and competitive performance? The case of the eco-management and audit scheme (EMAS) in the European union. *Journal of Cleaner Production*, 1(17), 1444–1452.
- ISO. (2004). ISO 14001: Environmental management systems-Requirements with guidance for use, International Organization for Standardization.
- ISO. (2010). ISO 26000 Responsabilidad Social. Recuperado el 23 de marzo de 2015, de [http://www.iso.org/iso/discovering\\_iso\\_26000-es.pdf](http://www.iso.org/iso/discovering_iso_26000-es.pdf)
- ISO. (2013). ISO Survey. Recuperado el 30 de abril de 2015, de [www.iso.org/iso/iso-survey](http://www.iso.org/iso/iso-survey)
- ISO. (2014). ISO 17021. Recuperado el 18 de febrero de 2015, de [www.iso.org/uso/catalogue\\_detail?csnumber=56676](http://www.iso.org/uso/catalogue_detail?csnumber=56676)
- ISO. (2015). International Organization for Standardization. Recuperado el 20 de enero de 2015, de [www.iso.org](http://www.iso.org)
- ISO9001. (2008). *Quality management systems-Requirements*. International Organization for Standardization. Geneva, Switzerland.
- Jacques, M. L. (1993). A question of Ethics. *TQM magazine*, 5(5), 55–60.



- Janney, J.J., Dess, G. y Forlani, V. (2009). Glass houses? Market reactions to firms joining the UN global compact. *Journal Of Business Ethics*, 90(3), 407–423.
- Jiang, Q. (2007). Motivation and performance of Chinese corporate social responsibility strategy choice. *China-USA Business Review*, 6(3), 50–57.
- Jamali, D. y Mirshak, R. (2006). Insights into triple bottom line integration from a learning organization perspective. *Business Process Management Journal*, 12, 809–821.
- Johnson, R. y Greening, D. (1999). The effects of Corporate Governance and Institutional Ownership Types on Corporate Social Performance. *The Academy of Management Journal*, 42(5), 564–576.
- Kanji, V. y Chopra, P. (2010). Total Quality Management & Business Excellence. *Corporate Social Responsibility in a Global Economy*, 21(2), 119.
- Karapetrovic, S. y Willborn, W. (2000). Generic audit of management systems: fundamentals. *Managerial Auditing Journal*, 15(6), 279–294.
- Karapetrovic, S., & Willborn, W. (2001). Audit system: Concepts and practices . *Total Quality Management*, 12(1), 13.
- Karapetrovic, S., Casadesús, M. y Heras, I. (2006). *Dynamics and integration of standardized management systems. An empirical study. Documenta Universitaria*. Girona, Spain: Documenta Universitaria.
- Karapetrovic, S., Fa, M.G., Saizarbitoria, I. H. (2010). What happened to the ISO 9000 lustre? an eight-year study. *TQM Magazine*, 21(3), 245–267.
- Kehbila, A.G., Ertel, J. y Crent, A. C. (2009). Strategic Corporate Environment Management within the South African Automotive Industry: Motivations, Benefits, Hurdles. *Corporate Social REsponsibility and Environmental Managment*, 16, 310–323.
- Kell, G. (2005). The Global Compact, Selected Experiences and Reflections. *Journal of Business Ethics*, 59, 69–79.
- Khan, A. (2007). UN Global Compact fails to stop corporate human rights violations. Editado por *Global PolicyForum Europe. Spaeking notes of the hearing at the united Nations*.
- Khandelwal, K.A. y Mohendra, N. (2010). Espoused organizational values, vision, and corporate social responsibility: Does it matter to organizational members? *Vikalpa*, 35(3), 10–35.

- Kim, N. (2014). Strategic communication of corporate social responsibility CSR: effects of stated motives and corporate reputation on stakeholder responses. *Public Relations Review*, 40(5), 838–840.
- Kliksberg, B. (2004). *Más Ética, Más Desarrollo. Ethos Gubernamental* (19). Buenos Aires, Argentina.: Temas Grupo Editorial.
- Knouse, S.B., Carson, P.P., Carson K.D., y Heady, R. (2009). Improve constantly and forever: The influence of W. Edwards Deming into the 21st. century. *TQM Journal*, 449–461.
- Korhonen, J. (2003). Should we measure corporate social responsibility? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 10(1), 25–39. <http://doi.org/10.1002/csr.27>
- KPMG. (2012). Publication: Introducing the Triple Bottom Line. Recuperado el 23 de agosto de 2014, de [www.kpmg.com/Global/en/issuesAndInsights/Articles/Publications/Pages/Introducing-the-triple-bottom-line.aspx](http://www.kpmg.com/Global/en/issuesAndInsights/Articles/Publications/Pages/Introducing-the-triple-bottom-line.aspx).
- Kuper, A. (2005). Redistributing Responsibilities — The UN Global Compact with Corporations. In *Real World Justice: Grounds, Principles, Human Rights and Social Institutions*, 1, 359-380.
- Lacy, P. y Hayward, R. (2011). A new era of sustainability in emerging markets Insights from a global CEO study. *UNGC and Accenture*, 15(4), 348–357.
- Luoma, S. y Takala, J. (1999). Analytical Hierarchy Process on Customer Driven Project Development. In *International Conference on Production Research*.
- Mac, S. y Calis, S. (2012). Social Responsibility within the Ethics and Human Resource Management Debates. *Turkish Journal of Business Ethicx*, 5(10), 41–53.
- Mahoney, L. S. y Thorne, L. (2005). Corporate Social Responsibility and Long-term Compensation: Evidence from Canada. *Journal of Business Ethics*, 57(1), 241–253.
- Maletz, O. y Tysiachniouk, M. (2009). The effect of expertise on the quality of forest standards implementation: The case of FSC forest certification in Russia. *Forest Policy and Economics*, 11(5-6), 422–428.
- Marimon, F., Casadesús, M. y Heras, I. (2006). ISO 9000 and ISO 14000 standards: an international diffusion model. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(2), 141–165.
- Marimon, F., Heras, I. y Casadesús, M. (2004). La difusión internacional de las normas ISO 9000 e ISO 14000. In A. C. de E. y D. de la Empresa (Ed.), *XIV Congreso*

- Nacional ACEDE (Vol. Murcia, Es, p. 2). Murcia, Spain. Universidad Internacional de Catalunya: ACEDE. Retrieved from <http://eps.udg.es/oe/webmarti/DIFUSI?N MURCIA.pdf>
- Marín, L. y Ruiz, S. (2008). Consumers' company evaluation based on CSR initiatives . *Cuadernos de Economía Y Dirección de La Empresa.*, 35(4), 91–112.
- Marin, L., Ruiz, S. y Rubio, A. (2009). The Role of Identity Salience in the Effects of Corporate Social Responsibility on Consumer Behavior. *Journal of Business Ethics*, 84, 65–78.
- Maximiano, J. M. B. (2007). A Strategic Integral Approach (SIA) to Institutionalizing CSR. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management.*, 14, 231–242.
- McAdam, R. y Leonard, D. (2003). Corporate social responsibility in a total quality management context: opportunities for sustainable growth. *The International Journal of Business in Society*, 2(4), 36–45.
- McWilliams, A. y Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *The Academy Of Management Review*, 26(1), 117–127.
- Meidinger, E. (2007). Look who's making the rules: International Environmental Standard Setting by Non-Governmental Organizations. *Human Ecology Forum*, 4(1), 52–54.
- Melnyk, S.A., Sroufe, R.P. y Calantone, R. (2003). A model of site-specific antecedents of ISO 14001 certification. *Production and Operation Management*, 12(3), 369–385.
- Mijatovic, I. S. y Stokic, D. (2010). The Influence of Internal and External Codes on CSR Practice: The Case of Companies Operating in Serbia . *Journal of Business Ethics*, 1(94), 533–552.
- Miles, M.P., y Munilla, L. S. (2004). The potential impact of social accountability certification on marketing: A short note. *Journal of Business Ethics*, 50(1), 1–11.
- Mittler, D. (2007). Voluntary action by business is welcome - But the global compact is flawed.
- Mullerat. (2013). Corporate Social Responsibility: a European perspective. *Jean Monnet/Robert Schuman Paper Series*, 13(6).
- Nason, R. W. (2008). Structuring the Global Marketplace. *Journal of Macromarketing*, 28, 418.
- Nayebpour, M.R., y Koehn, D. (2003). The ethics of quality: Problems and preconditions. *Journal Of Business Ethics*, 44(3), 37–48.

- Nieto, P. (2005). El Global Reporting Initiative y AECA . *Revista AECA (Asociación Española de Contabilidad Y Administración de Empresas)*, 70(70), 1–8.
- Nolan, J. (2005). The United Nations Global Compact with business: hindering or helping the protection of human rights? *University of Queensland Law Journal*, 24(2), 445.
- Norman, W. y MacDonald, C. (2003). Getting to the Bottom of “Triple Bottom Line” . *Business Ethics Quarterly*, (1), 1–19.
- Farmaceutica Novartis (2010). SGE21-farmacéutica Novartis (España).Recuperado el 23 de junio de 2014, de [www.novartis.es/portales/web/es/apartos/menuprincipal/06\\_compromiso\\_social/gestion\\_etica/\\_SGE21\\_de\\_Foretica/sge21\\_foretica](http://www.novartis.es/portales/web/es/apartos/menuprincipal/06_compromiso_social/gestion_etica/_SGE21_de_Foretica/sge21_foretica)
- O'Rourke, D. (2003). Outsourcing Regulation: Analyzing Nongovernmental Systems of Labor Standards and Monitoring. *The Policy Studies Journal*, 31(1), 1–29.
- Observatorio de RSC. (2014). Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa. Recuperado el 22 de septiembre de 2014, de [observatoriorsc.org](http://observatoriorsc.org).
- OECD. (2010). Organization for Economic Co-operation and Development. Recuperado el 19 de febrero de 2014, de [www.oecd.org](http://www.oecd.org)
- Ortas, E., Alvarez, I. Jaussaud J. y Garayar, A. (2015). The impact of institutional and social context on corporate environmental, social and governance performance of companies. *Journal of Cleaner Production*.
- Ortiz Hernandez, M. J. (2014). *Administración de Empresas* (2a edición).
- Overdevest, C. y Rickenbach, M. G. (2006). Forest certification and institutional governance: An empirical study of forest stewardship council certificate holders in the United States. *Forest Policy and Economics*, 9(1), 93–1025.
- Parast, M.M., Adams, S.G., Jones, E.C., Rao, S.S. y Raghu-Nathan, T. S. (2006). Comparing Quality Management Practices between the United States and Mexico. *Quality Management Journal*, 13(4), 36–49.
- Parlamento Europeo (2014). Parlamento Europeo. Recuperado el 30 de octubre de 2014, de [www.europa.eu/portal/es](http://www.europa.eu/portal/es)
- Pattberg, P. H. (2006). Private Governance and the South: lessons from global forest politics. *Third World Quarterly*, 27(4), 579–593.
- Pedersen, E.R., Neergaard, P. (2008). “From periphery to center: how CSR id integrated in mainstream performance management frameworks.” *Measuring Business Excellence*, 12(1), 4–12.

- Perez, A. y Rodriguez del Bosque, I. (2014). An integrative framework to understand how CSR affects customer loyalty through identification emotions and satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 1–14.
- Perez-Batres, L. A., Miller, V. V. y Pisani, M. J. (2010). CSR, Sustainability and the Meaning of Global Reporting for Latin American Corporations . *Journal of Business Ethics*, 1(91), 193–209.
- Perez-Batres, L.A., Doh, J.P., Miller, V.V. y Pisani, M. J. (2012). Stakeholder Pressures as Determinants of CSR Strategic choice: Why do Firms Choose Symbolic Versus Substantive Self-Regulator Codes of Conduct? *Journal Of Business Ethics*, 110(2), 157–172.
- Pérez Martín-Gaitero, J. y Escrig Tena, A.B. (2014). Excelencia y RSC: un modelo evolutivo. Un estudio de casos en el principado de Asturias., *ACEDE*, 7–9.
- Podsakoff, P.M. y Organ, D. (1986). Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects. *Journal Of Management Winter*, 12(4), 531–544.
- Prado, J. M., Gallego, I., García, I. M. y Rodríguez, L. (2008). Social responsibility in Spain Practices and motivations in firms . *Management Decision*, 46(8), 1247–1271.
- Prakash Sethi, S., y Schepers, D.H. (2014). United Nations Global Compact: The Promise-Performance Gap. *Journal of Business Ethics*, 122, 193-208
- Rana, S. y Misra, P. (2010). Operational Dimension of CSR: An Empirical Assessment of BSE and NSE Listed Companies. *The Journal Of Business Perspective*, 14(1-2), 57–66.
- Rasche, A. (2009). Toward a Model to Compare and Analyze Accountability Standards-The Case of the UN Global Compact. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16(4), 192–205.
- Rasche, A. y Esser, D. E. (2006). From Stakeholder Management to Stakeholder Accountability. *Journal of Business Ethics*, 65, 251–267.
- Rasche, A. y Gilbert, D. U. (2012). Institutionalizing global governance: the role of the United Nations Global Compact. *Business Ethics: A European Review*, 21(1), 100–114. <http://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2011.01642.x>
- Rasche, A., y Kell, G. (2010). The United Nations Global Compact retrospect and prospect. *The United Nations Global Compact Achievements, Trends and Challenges*. Cambridge University Press.
- Rasche, A. y Waddock, S. (2014). Global Sustainability Governance and the UN Global Compact: A Rejoinder to Critics. *Journal Of Business Ethics*, 122, 209–216.

- Rasche, A., Waddock, S., McIntosh, M. (2010). The United Nations Global Compact Retrospect and Prospect. *Business Society*, 52 No. 1, 88.
- Rasche, A., Waddock, S. y McIntosh, M. (2013). The United Nations Global Compact Restrospect and Prospect Business Society, 52(1), 6–30.
- REPM. (2015). Red Española del Pacto Mundial. Recuperado el 15 de marzo de 2015, de [www.pactomundial.org](http://www.pactomundial.org)
- Reverte, C. (2009). Determinants of Corporate Social Responsibility Disclosure Ratings by Spanish Listed Firms. *Journal of Business Ethics*, 88, 351.
- Reynolds, M. A., y Yuthas, K. (2008). Moral Discourse and Corporate Social Responsibility Reporting. *Journal of Business Ethics*, 78, 47–64.
- Rizvi, H. (2004). UN pact with business lacks accountability. In *Global Policy Forum*.
- Rojot, J. (1985). The 1984 Revision of the OECD Guidelines for Multinational Enterprises. *British Journal of Industrial Relations*, 23(3), 379–397. Retrieved from
- Runhaar, H. y Lafferty, H. (2009). Governing Corporate Social Responsibility: An assessment of the Contribution of the UN Global Compact to CSR Strategies in the Telecommunications Industry. *Journal of Business Ethics*, 84, 479–495.
- Runhaar, H., Tigchelaar, C. y Vermeulen, W. J. (2008). Environmental leaders: making a difference. *Strategy and the Environment*, 17(3), 160–178.
- Russo, A. y Perrini, F. (2010). Investigating Stakeholder Theory and Social Capital: CSR in Large Firms and SMEs. *Journal of Business Ethics*, 91, 207–221.
- Sacconi, L. (2011). A Rawlsian view of CSR and game theory (part1). *Corporate Social Responsibility and Corporate Governance: The Contribution of Economic Theory and Related Disciplines*, 157–193.
- SAI. (2014). Social Accountability 8000, International Standard by Social Accontability International, June 2014. Recuperado el 10 de noviembre de 2014, de [sa-intl.org/\\_data/n\\_0001/resources/live/SA8000%20Standard%202014.pdf](http://sa-intl.org/_data/n_0001/resources/live/SA8000%20Standard%202014.pdf)
- SAI. (2015). Social Accontability International. Recuperado el 17 de marzo de 2015, de [www.sa-intl.org](http://www.sa-intl.org)
- Sampieri, R.H., Collado, C.F., Lucio, P.B y Pérez, M.D.L.L.C. (1998). Metodología de la investigación. Mc Graw-Hill.
- Sánchez, P.E. y Benito Hernández, S. (2015). Csr Políticas: Effects On Labour Productivity In Spanish Micro And Small Manufacturing Companies. *Journal of Business Ethics*, 128.

- Schadewitz, H.M y Nislaka, M. (2010). Communication via responsibility reporting and its effect on firm value in Finland. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 2, 17(2), 96–106.
- Schepers, D. H. (2010). Challenges to Legitimacy at the Forest Stewardship Council. *Journal of Business Ethics*, 92(1), 279–290.
- Schwartz, M.S. y Carroll, A. B. (2008). Integrating and unifying competing and complementary frameworks the search for a common care in the business and society field. *Business and Society*, 47(2), 148–186.
- Seguí, A. y Palomero, S. (2013). The Spanish Banks in face of the Corporate Social Responsibility Standards: previous analysis of the financial crisis. *Review of Business Management*, 15(49), 562–581.
- Sethi, S.P. y Schepers, D. H. (2014). United Nations Global Compact: The promise-performance Gap. *Journal of Business Ethics*, 122, 193–208. <http://doi.org/DOI.10.1007/s10551-013-1629-y>
- SGE21. (2008). Foretica SGE21 Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable. Madrid, España. Recuperado el 2 de julio de 2015, de [sge21.foretica.org/wp-content/uploads/2011/11/SGE-21\\_2008\\_ES-DEF.pdf](http://sge21.foretica.org/wp-content/uploads/2011/11/SGE-21_2008_ES-DEF.pdf)
- Shen, C. y Chang, Y. (2008). Ambition Versus Conscience, Does Corporate Social Responsibility Pay off? The Application of Matching Methods. *Journal of Business Ethics*, 88(1), 133–153.
- Siart, S. A., y Mutis, J. (2010). El pacto mundial de las Naciones Unidas- ¿Una herramienta para asegurar la responsabilidad global de las empresas? *Globalización, Competitividad Y Gobernanbilidad*, 4(2), 28–38.
- Singh, S., Sharma, G.D. y Chahal, G. (2011). Available at SSRN 1846187. *Corporate Social Responsibility or Business Strategy*. Retrieved from available at SSRN 1846187
- Stanwick, P. A. y Stanwick, S. D. (1998). The Relationship Between Corporate Social Performance, and Organizational Size, Financial Performance, and Environmental Performance: An Empirical Examination. *Journal of Business Ethics*, 17(1), 195–204.
- Stigzelius, I. y Mark-Herbert, C. (2009). Tailoring corporate responsibility to suppliers: Managing SA8000 in Indian garment manufacturing. *Corporate Responsibility: Reflections on Context and Consequences*, 25(1), 46–56.

- Strachan, P., Haque, M., McCulloch, A. y Moxen, J. (1997). The Eco- Management and Audit-scheme: Recent experiences of UK participating organizations. *European Environment*, 7(1), 25–33.
- Strohscheidt, E. (2007). Structuring the Global Marketplace: The Impact of the United Nations Global Compact. *Journal of Macromarketing*, 28, 418–425.
- Sureshchandar, G.S., Rajendran, C. y Anantharaman, R. N. (2002). The relationship between service quality and customer satisfaction- a factor specific approach. *Journal Of Services Marketing*, 4(16), 363–379.
- Takala, T. (1999). Ownership, responsibility and leadership- a historical perspective. *International Journal of Social Economics*, 26(6), 742–751.
- Talwar, B. (2009). Comparative study of core values of excellence models vis - a- vis human values. *Measuring Business Excellence*, 13(4), 34–46.
- Tan, L. P. (2005). Implementing ISO 14001: Is it beneficial for firms in newly industrialized malaysia? *Journal of Cleaner Production*, 13(4), 397–404.
- Tarí, J. J. (2011). Research into Quality Management and Social Responsibility. *Journal Of Business Ethics*, 102(4), 623–638.
- Tarí, J.J, y Garcia., F. (2011). puede la gestion del conocimiento influir en los resultados empresariales. *Cuadernos de Gestion*, 13(1), 151–176.
- Tarí, J.J. y Molina, J.F., Castejon, J. L. (2007). The relationship between quality management practices and their effects on quality outcomes. *European Journal of Operational Research*, 183(2), 483–501.
- Tecnohotelnews. (2014). “Les Roches Marbella obtiene certificación SGE 21 de Responsabilidad Social.” Retrieved from [www.tecnohotelnews.com/2011/09/les-roches-marbella-obtiene-la-certificacion-sge-21-de-responsabilidad-social/](http://www.tecnohotelnews.com/2011/09/les-roches-marbella-obtiene-la-certificacion-sge-21-de-responsabilidad-social/)
- The Sullivan Foundation (2015). Recuperado el 27 de febrero de 2015, de [www.sullivanfoundation.org](http://www.sullivanfoundation.org)
- Therien, J. y Pouliot, V. (2006). The GlobalCompact: shifting the politics of international development. *Global Governance*, 12(1), 55.
- Torugsa, N.A., O’ Donohue y W., Hecker, R. (2012). Capabilities, Proactive CSR and Financial Performance in SMES: Empirical Evidence from an Australian Manufacturing Industry Sector. *Journal Of Business Ethics*, 109(4), 483–500.
- Tschopp, D. J. (2005). Corporate Social Responsibility: a comparison between the United States and the European Union. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 12, 55.



- Tuan, L. T. (2014). Organizational Ambidexterity, Entrepreneurial Orientation, and I-Deals: The Moderating Role of CSR. *Journal Of Business Ethics*, 1–15.
- UNGC. (2012). Differentiation program. Recuperado el 28 de febrero de 2012, de [www.globalcompactnetwork.org/files/comunicazioniannuali/linee\\_guida/Differentiation\\_program.pdf](http://www.globalcompactnetwork.org/files/comunicazioniannuali/linee_guida/Differentiation_program.pdf)
- UNGC. (2015a). Blueprint for Corporate Sustainability Leadership Within the Global Compact. Recuperado el 19 de junio de 2015, de [www.unglobalcompact.org/library/229](http://www.unglobalcompact.org/library/229)
- UNGC. (2015b). UN Global Compact Management Model. Recuperado el 28 de mayo del 2015, de [www.unglobalcompact.org/library/231](http://www.unglobalcompact.org/library/231)
- UNGC. (2015c). United Nations Global Compact. Recuperado el 14 de junio del 2015, de [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)
- Utting, P. (2007). Closing address. In *Whose partnership for whose development? Corporate accountability in the UN system beyond the Global Compact*.
- Vanclay, F. (2004). Impact Assessment and the Triple Bottom Line: Competing Pathways to sustainability? In *Sustainability and Social Science: Round Table Proceedings* (Vol. Australia, pp. 27–39).
- VenkataRao, J., RaymaSri, CH., KrishnaReddy, V. y Srikanth, M. (2014). Product Reliability in Preferable Top- K Products Using Cronbach's Alpha Procedures. *International Journal of Applied Engineering Research*, 9(17), 3967–3975.
- Vinten, G. (1998). Putting ethics into quality. *TQM magazine*, 10(2), 89–94.
- Virvilaite, R. y Daubaraitė, U. (2011). Corporate Social Responsibility in Forming Corporate Image. *Engineering Economics*, 22(5), 534–543.
- Wagner, M. (2012). “Green” Human Resource Benefits: Do they Matter as Determinants of Environmental Management System Implementation? *Journal Of Business Ethics*, 114, 443–456.
- Wahba, H. (2008). Exploring the Moderating Effect of Financial Performance on the Relationship between Corporate Environmental Responsibility and Institutional Investors: Some Egyptian Evidence. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 1(15), 361–371.
- Ward, H. (2011). The ISO 26000 International Guidance Standard on Social Responsibility: Implications for public policy and transnational democracy. *Theoretical Inquiries in Law*, 12(2).
- WBCSD (2015). World Business Council of Sustainable Development. Recuperado el 18 de enero de 2015, de [www.wbcsd.org](http://www.wbcsd.org)

- Wigmore-Álvarez, A. y Ruiz-Lozano, M. (2014). The United Nations Global Compact Progress Reports as Management Control Instruments for Social Responsibility at Spanish Universities. *SAGE Open*, 4(2), 12.
- Wilenius, M. (2005). Towards the age of corporate responsibility? Emerging challenges for the business world. *The Futures of Ethical Corporations*, 37(2-3), 133–150. <http://doi.org/DOI: 10.1016/j.futures.2004.03.034>
- Williams, O. (2014). The United Nations Global Compact: What Did It Promise? *Journal of Business Ethics*, 122, 241–251.
- Willis, A. (2003). The Role of the Global Reporting Initiative's Sustainability Reporting Guidelines in the Social Screening of Investments. *Journal of Business Ethics*, 43, 233–237.
- Witcher, B.J., Chau , V.S. y Harding, P. (2008). Dynamic Capabilities: Top executive audits and hoshin kanri at Nissan. *International Journal of Operations and Production Management*, 28(6), 540–561.
- Withanachchi, N., Handa, Y., Karandagoda, K.K.W., Pathirage, P.P., Tennakoon, N. C. K., y Pullaperuma, D.S.P. (2007). TQM emphasizing 5-S principles: A breakthrough for chronic management constraints at public hospitals in developing countries. *International Journal of Public Sector Management*, 20(3), 168–177.
- Young, S. y Marais, M. (2012). A Multi-level Perspective of CSR Reporting: the implications of national institutions and industry Risk characteristics,. *Corporate Governance*, 20(5), 432–450.
- Ziek, P. (2009). Making Sense of CSR Communication. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16, 137–145.
- Zwetsloot, G. I. (2003). From Management Systems to Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 44, 201–207.
- Zwetsloot, G.I., Van Marrewijk, M.N.A. (2004) From Quality to sustainability. *Journal of Business Ethics*, 55,79-82.



# **Anexos**

En este capítulo se presentan los documentos anexos al trabajo, como son las contribuciones intermedias de esta tesis, información sobre prácticas de RS no incluidas en el texto de la tesis, así como la encuesta que se envió a las organizaciones de la muestra.



### **Anexo 1 Aportaciones intermedias (1)**

Participación en la conferencia internacional en Quality and Service Sciences 13th QMOD, 31 Agosto-1 Septiembre del 2010 Organizada por *Lund University, Linköping Univeristy* y *Brandenburg University of Techonolgy Cottbus*. Cottbus, Alemania.



## The environmental friendly face of Corporate Social Responsibility

Natalia Aguilar

PhD Student

*Universitat de Barcelona*

Email: [naguilro8@alumnes.ub.edu](mailto:naguilro8@alumnes.ub.edu)

Av. Diagonal, 690

08034 Barcelona, Spain

Mercè Bernardo

PhD

*Universitat de Barcelona*

Email: [merce.bernardo@ub.edu](mailto:merce.bernardo@ub.edu)

Av. Diagonal, 690

08034 Barcelona, Spain

### *Abstract*

**Purpose:** The main objective of this paper is to review the existing literature about corporate social responsibility (CSR), in both academic and practitioners' field.

**Methodology:** The methodology used is qualitative, studying many published studies and standards related to CSR, and comparing these studies to find coincidences among them. Four main topics are studied in this paper: Human Rights, Labor, Anti-corruption and Environment, focusing the most in the last mentioned aspect.

**Findings:** Findings are estimated, as the study is being performed. It is expected to find a tendency of organizations and government offices to adapt accountability reports (such as AA1000) and special attention will be paid to entities adopting standards of Social Responsibility (such as SA8000 and the expected 2010 newest release, ISO 26000). The goals that organizations pursue when adopting and adapting one of the norms and/or standards previously mentioned will be discussed, as well as the importance of having other management system standards already implemented for the adoption of environmental ones.

**Research limitation:** This paper presents the literature review for a specific topic, and no empirical results will be obtained.

**Practical implications:** The revision presented here is an update of the existing literature on this subject, which serves as a basis for future empirical research.



Specifically, it is the first step for the elaboration of a PhD thesis studying different organizations that are responsible with the environment.

Originality: The conclusions of this study can lead organizations attempting to implement these standards, to have a guideline or initial clues to achieve a successful implementation of the norms and/or standards mentioned above.

Key words: Corporate social responsibility, environment, standards, accountability.

### **Introduction**

The trend of recent decades, into a globalized world allows us to have greater participation and information in different sectors. It is increasingly easy to meet an organization's activities, even if it is on the other side of the world. For this reason, it has become necessary to promote solutions to common problems, such as efficiency, cleanliness, security and justice in trade, production, and distribution of products (ISO,2010) and services.

To achieve this, during the last years, there have been created a variety of standards and management systems to achieve homogenize or standardize, as much as possible the diverse activities of private and public organizations worldwide. As we can assume, now we can find norms and management systems of different issues, but what we want to investigate in this paper are those of Corporate Social Responsibility (CSR) and Environment.

Specifically, the main objective of this analysis is to review the existing literature about the relationship between CSR and Environment, through the management systems standards published in both topics. The review presented here is an analysis of the literature on these topics, which is a basis for future empirical research.

### **Literature review**

Before going deeper on the analysis of the management systems of CSR and Environment, it is important to define standard and management system.

The International Organization for Standardization (ISO) define standard as a *"document established by consensus and approved by a recognized body, that provides, for common and repeated use, rules, guidelines or characteristics for activities or their results, aimed at achieving the targets set"* (ISO, 2010), while a

management system is the" *system to establish policies and objectives within an organization and achieve those objectives*"(ISO 9000, 2005).

Nowdays, organizations need to have a tool that provides competitive advantage over the rest of organizations, which has resulted in the adoption of standards. The most successful and established in recent years, are the Quality Management Systems (QMS) standards. The most implanted and known worldwide is ISO 9001(ISO,2009). Other recognized management systems standards are environmental (e.g. ISO 14001), prevention of occupational risks (e.g. OHSAS 18000) and Corporate Social Responsibility management systems (e.g. SA8000, AA1000). In this work, we focus specially on management systems and standards of Corporate Social Responsibility and Environment.

The structure of this literature review is divided in three parts: 1) Corporate Social Responsibility, 2) Environment and 3) the relationship between CSR and Environment.

#### *Corporate Social Responsibility*

Corporate Social Responsibility can be defined as "*a concept whereby companies voluntarily integrate interest, both socially and environmentally to their operations and their interaction with shareholders.*" (Dahlsrud, 2006)

Social responsibility has been implemented by different sectors through the years. During the decade of the 70's there was a period of review, implementation and put into practice, but in the 1980's felt from the public interest. It was not until the middle of the 90's decade that gained interest due to the use of this concept, especially in multinational corporations because of their need to systematically evaluate their ethical and social behavior and also to communicate the information to their shareholders and stakeholders (Gilbert and Rasche,2007).

However, it was not until 1999 when Kofi Annan, Secretary-general of the United Nations (UN) promoted the Global Compact (UNGC) at the World Economic Forum in Davos, Switzerland. Since then, there is a global initiative which involves both organizations and citizens.(UN,2010)

The next review of CSR standards is chronologically presented, according to dates of publication; relevance not taken into account for this order.

#### *Triple Bottom Line and Global Reporting Initiative*

The term Triple Bottom Line (TBL) was coined by John Elkington (owner of the consulting firm SustainAbility) in 1995 in England (Elkington, 1998), the same year, Elkington developed the formula 3P: "People, Planet and Profit" (Vanclay, 2004)

Due to the need of establishing a consistent homogeneous criteria and standards for the publication of sustainable reports; Triple Bottom Line was developed as a response to the lack of parameters when presenting either a Corporate Report, or a Corporate Sustainability Report. (Hedberg, 2003)

Additional to this, the Global Reporting Initiative was established in 1997 (Curtis, 2007) and together with the organization AccountAbility, has played the role of main promoters of TBL in the corporate world (Norman, 2003) pursuing to increase the use of sustainable reporting practices and make it as popular as the use of financial reporting. (Willis, 2003)

#### *SA 8000*

SA 8000 standard was published in 1997 in the United States in order to improve working conditions worldwide (Fuentes, 2005) and to evaluate suppliers and sellers' Social Responsibility .

SA8000, was designed to complement either International Labour Organization's (ILO) statements, the Quality Management System ISO 9001 and the environmental management system ISO 14001, due to the similarity of their audit process and certification. (SAI,2010)

#### *AA1000*

AccountAbility 1000 was created in 1999 at an international consultation process of the Institute for Ethics and Social Responsibility (ISEA) (Casadesús, 2006), having the goal of being the first standard for building trust in organizations (Reynolds , 2008) and strengthen Social Responsibility and ethics in them. (Casadesús, 2006) AA1000 is an evaluation method that uses a specific set of principles and standards to evaluate the quality of an organization's reporting, including processes and capabilities that support their results. AA1000 also increase the organization's ethical behavior thorough reviewing the validity of established propositions. (Reynolds, 2008)

### Global Compact

The Global Compact (UNGC) was published on July 2000 as an operational initiative on the UN headquarters, proposing to companies around the world the adoption of Global Compact principles, which focus on four main issues: human rights, labor standards, environment and fight corruption. (UN, 2010) It is important to mention that unlike standards, the Global Compact is not a regulatory instrument, for this reason, it does not exercise oversight functions and it does not either impose criteria nor evaluates the conduct or actions of companies.

### ISO 26000

Due to the existence of multiple Social Responsibility standards and the demand of corporations for an international standard, ISO announced the development of a new international standard for CSR, called ISO 26000. (Balzarova, 2007)

The yet unpublished norm, tries to facilitate the establishment of social responsibility within all kinds and sizes of organizations. (ISO, 2010) Having as goal the adoption of principles (i.e. Accountability, transparency, ethical behavior, respect for stakeholder interest, respect for the rule of law and respect for international norms of behavior.) and the respect of mentioned principles within the organizations' activities.

CSR management systems standards previously analyzed are collected and classified in Table 1 according to Standards' common dimensions described by Heras (2006).

Table 1. CSR management systems standards

Common dimensions	CSR Management systems				
	TBL	SA 8000	AA1000	UNGC	ISO 26000
Geographic scope	International	International	International	International	International
Normative body	Sustainability	SAI	ISEA	UN	ISO
Activity Sector	General	General	General	General	General
Organizational scope	Partial total	Total	Total	Total	Total
Certiability	No	Yes	Yes	No	No
Content	Index standard	Management system	Management system	Guide Norm	Management system

## *Environment*

In our planet, environmental care is a major issue, for this reason, since the early 90's, top managers have realized that, improving their environmental commitment results in benefits that go beyond the merely environmental care. (Calantone, 2003)

ISO defines Environment as "*natural environment in which an organization operates, including air, water, land, natural resources, flora, fauna and people, and their interrelations*" (ISO, 2010)

As we did earlier on CSR standards, environmental standards are also analyzed in chronological order.

### *ISO 14001*

It is published in 1996, because of the need of creating an international environmental standard. The latest review was published in 2004 (Darnall, 2006). The goal of this standard is that organizations concerned with the environment, accept to adopt environmental-friendly policies and objectives, by controlling the impact of its activities, products or services. (ISO,2009)

### *EMAS*

Environmental Management and Audit- Scheme (EMAS) was published in 1993 by the European Commission to be implemented by any organization. (Garcia, 2006) EMAS was originally proposed by the European Commission and ISO, and was developed as a trigger for policy making, enabling organizations to achieve their usual goals as well as their environmental objectives. (Frey, 2009)

### *Forest Stewardship Council (FSC)*

FSC is an organization founded in 1993, associated to ISEAL Alliance (an international association for social and environmental standards) Having as main goal is to certify that products coming from forest, come from properly managed forests (Meidinger, 2007). It also certifies trade security and accreditation services for organizations and communities interested in responsible forestry. (FSC, 2010) This allows consumers and organizations to purchase products that benefit both people and environment.

As we did in Table 1, Environmental management systems standards previously analyzed are collected and classified in Table 2 according to Standards' common dimensions described by Heras (2006).

Table 2. Environmental management systems standards

Common dimensions	Environment Management Systems		
	EMAS	ISO 14001	FSC
Geographic scope	Regional	International	International
Normative body	European Comission	ISO	FSC/ ISEAL Alliance
Activity Sector	General	General	Specific
Organizational scope	Partial/total	Total	Total
Certifiability	Yes	Yes	No
Content	Management system	Management system	Management system

#### *Relationship between Corporate Social Responsibility and Environment*

We can find a variety of national or international publications on Corporate Social Responsibility and / or environment. Some of them are related to environmental management standards adoption for those organizations that already use quality management standards (e.g. ISO 9001 and ISO 14001)) (Pearch,2000), there are standards related to the wide diffusion of management system standards (Heras, 2006) the relationship within environmental standards (Morrow, 2002), motivations for an organization to adopt environmental management systems (Gonzalez Benito, 2005) (Jiang, 2007), pressure from stakeholders to the organization to adopt management systems (Onkila, 2008) and others presenting the effects for organizations after adopting those management system standards. (Welch et al. 2003)

In general, CSR is based on values integrated in three dimensions: social, environmental and economic. (Belessi, 2005) As we know, economic responsibility means to generate profits, while social and environment responsibility must take into account the welfare of people and environment.(Onkila,2008) In Figure 1 we can observe the influence of analyzed management systems in both social and environmental dimensions. However, understanding environmental values in an organization, requires deeper investigation.(Onkila,2008)

As discussed throughout this literature review, due the close link between social and environmental issues -some authors state an inclusion of environment in social issues (Bellesi, 2005; Hedberg, 2003) - is not easy to find studies that analyze particularly environmental issues as a separate dimension of corporate responsibility.

However, since the early 90's the world population increase is a significant fact, and with this, the need to raise the economic activity in organizations seeking a balance between these phenomena. Additionally, we must recognize that global economic activity is mostly generated by the planet's productive capacity.(e.g. mineral products and oil) and specify that this products are being consumed faster than they can be produced (Desjardins,1998) ,causing a short term shortage. For this reason, it is critical to be aware of environmental care.

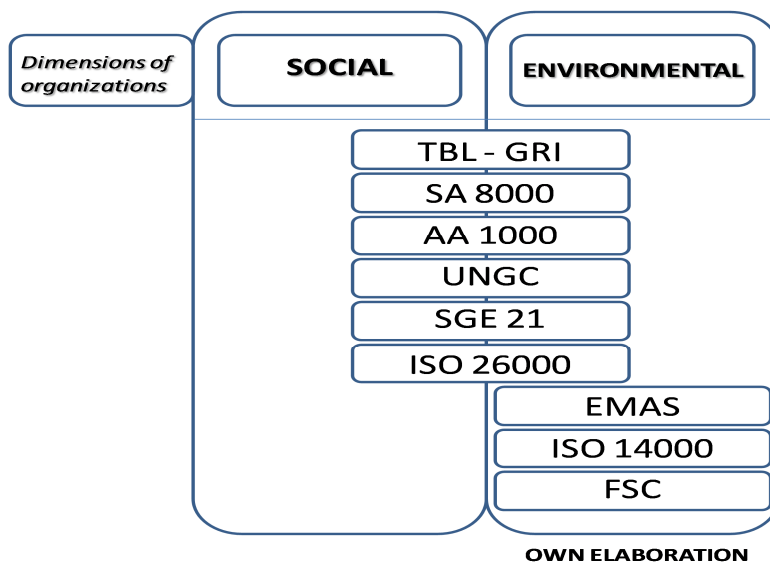


Figure 1. Analyzed management systems classified in social and environmental dimensions

Therefore, it is unthinkable to believe that the future of world population welfare is limited to pure economic growth, putting aside environmental factors, mainly natural.

Organizations, looking for a competitive advantage, are increasingly aware of the attention they must pay to resources, both associated with economic and financial activity - human, material, social- and natural resources, whether or not related to the organizations' activity.

Thanks to the pressure, as well as the influence of groups of interest of organizations, the term Corporate Environmental Responsibility (CER) has emerged as the environmental dimension of CSR. (Kovacs, 2008) Similar to CSR definition, Corporate Environmental Responsibility is based on different doctrines and beliefs. (Onkila,2008)

CER is the commitment of organizations to take into account the environment on it's decision-making process. CER implies commitment to the environment and its care, as well as measuring the transparency of information and auditing. In other words, it implies going beyond compliance with regulations established by law. (Bisschop,2010)

According to DesJardins (1998), CER must accomplish two objectives: the first is to understand the wide range of issues affecting environment and ecology, caused by organizations' decisions, in a way that resources can actually be redirect to take advantage of it. The second is to be able to influence on the organizations' policy implementation and decision making to achieve this.

There are several key factors to encourage or strengthen Corporate Environmental Responsibility. According to Dummet (2006) these factors can act independently and interact with others. Within these factors, we can find international agreements, government policies, market forces, community groups and NGOs.

Dummet specifically mentions factors like:

- a) Government legislation or legislative threats. Some organizations state that the only thing that will lead companies to take seriously the CER are government regulations. But for some others the establishment of an incentives policy would work better than the strict and inflexible application of obligatory legislation.
- b) Cost reduction. It is undoubtedly one of the main organizations' drivers to CER. The potential cost savings associated with energy conservation and waste reduction- especially for manufacturing industries - are synonymous to increase utilities.
- c) Market Advantage. It is considered that this factor is related to the organizations' reputation and prestige.
- d) Avoid risks and the ability to respond to accidents or environmental threats. Organizations recognize that a damaged reputation and accidents that occur within organizations are factors that affect directly to their activities, image and therefore,



resource generation. For this reason, organizations try to avoid environmental incidents, trying to stay away of reputational damages.

e) Personal recognition within the organization. The concept *Champion* in the organizations' language refers to personal recognition to an organization member for his or her strong commitment to the environment, becoming a good "corporate citizen." Those practices are recognized by their importance when the Environmental Responsibility is not a mandatory activity.

f) Expectations of society. Society's pressures and expectations, even in reference to a global society, are identified as important factors in environmental responsible behavior of organization. It is recognized that what happens in a country is seen by others, not commonly being recognized the good things, but the trouble is strongly indicated.

He and Chen (2009) analyze the reasons why organizations in China, as well as multinationals in that country, undertake (or not) to adopt the Corporate Environmental Responsibility. The results show as main reason for abstaining to adopt CER constrained resources, among which are economic, human resources and information. While those organizations that does have resources, motivation to adopt the Corporate Environmental Responsibility is the pressure exerted by competitors, making the adoption of CER a survival strategy.

Kovacs (2008) studies 16 Finnish companies from different sectors, having as main purpose to study CER beyond the organization's limits, focusing on the supply chain. Results show the recognition of the supply chain's disorder caused by the implementation of environmentally responsible practices. Also determines the extension of the environmental demand to a variety of industries through a multiplier effect of regulations within different supply chains.

The extension of environmental demands in different industries means that organizations should adopt different standards( e.g. ISO 14000, EMAS), based on industrial agreements, even if they were not developed specifically for their sector, especially when the claims are from consumers of their own products or services. (Kovacs,2008)

## ***Methodology***

The methodology used for this work includes a literature review of major sources that present academic publications in the field of Corporate Social Responsibility and Environment.

The review includes indexed and non-indexed journals, analyzing articles that address the issue of CSR in order to contextualize the topic and those articles relating to management systems in the field of Social Responsibility and Environment.

The information obtained from this literature review has the following characteristics: Articles must have been published in a scholarly journal, website or academic space, showing a tendency toward the theoretical and practical study on CSR and Environmental management system implementation and the impact it has on organizations.

The information in this work was obtained through the use of tools such as different databases as ISI Web of Knowledge, Ebsco Host, Scopus and Google Scholar. Parallel were used search engines such as SpringerLink, WileyInterScience, Emerald, and ScienceDirect. Resulting articles in a variety of academic journals, principally: Corporate Social Responsibility and Environmental management, International Journal of Management Reviews, Environmental management, Environmental quality management, International Journal of Quality & Reliability Management, Journal of Business Ethics, Journal of Cleaner Production, The Journal of Environment Development, Total Quality Management among others.

## ***Conclusions***

Social Responsibility Standards are developed to adopt certain rules and procedures, which focus on improving social and environmental performance of organization, which usually are not required by law.

Rasche (2009) states that, the existence of a variety of standards focused on the same subject, could create confusion to potential users of these standards, due to the difficulty on deciding which one to use. Every organization selects the standard that is most interested in, based on its content, goals and objectives pursued. (Garcia and Vilches, 2009)

Due to the rising popularity of CSR, there is the risk that it becomes just a management organization style as well as a public relations campaign, instead of promoting the practice of real Social Responsibility within organizations and their stakeholders. (Rasche,2006)

Despite the differences in structure, content, extent and scope of management systems that are developed along this research, we recognize similarities in the objectives that they all pursue. Every management systems reviewed is aimed to achieve organizations to be able to coexist in harmony with the various elements of their environment, as well as internal and external factors that make up the organizations.

Currently, some organizations consider - depending on the sector they operate on-, environmental management as an element of CSR, while in other sectors, organizations have begun to address the environmental issue independently thorough policy implementation and regulations as a guide of personal and organizational behavior, as well as protection and environmental cares.

The existence of recognized environmental management standards, such as the ISO 14000 family standards, makes easier for organizations the adoption and implementation of standards, as well as policies and procedures to achieve the common goal. However, it is unthinkable to believe that the existent management systems and standards could cover the diversity of organizational' environmental needs, because of its great diversity, but is recognized as an effective instrument that will surely motivate the development of new and specific sectors management systems and surly its adoption and implementation.

Limitations found in this article is the lack of academic work by researchers on Corporate Environmental Responsibility comparing to Corporate Social Responsibilitiy, and therefore the absence of an established academic theory underlying this discussion.

Future research could be directed to study the tendency of firms to implement environmental standards and environmental impact of the organization in the environment.

The limitations found in this article due to lack of academic work by researchers on environmental care on the part of organizations and therefore the absence of an established academic theory underlying this discussion.

Future research could be directed to study organizational trend to adopt and implement environmental standard, The positive (or negative) impact caused on employees of Environmental Responsible organizations as well as Know the trend of implementing CSR and/or CER standards on Small and Medium Enterprises (SME).

### References

- AccountAbility 2010, *AA1000 Norma sobre aseguramiento*. Available: [www.accountability.org.uk](http://www.accountability.org.uk) [2010, March/3].
- Balzarova, M. & Castka, P. 2007, "A critical look on quality through CSR lenses Key challenges stemming from the development of ISO 26000", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 24, no. 7, pp. 738-752.
- Bellesi, F., Lehrer, D. & Tal, A. 2005, "Comparative Advantage: The Impact of ISO 14001 Environmental Certification on Exports", *Environmental, Science and Technology*, vol. 39, no. 7, pp. 1943-1953.
- Bisschop, L. 2010, "Corporate environmental responsibility and criminology", *Crime Law & Social Change*, vol. 1, no. 53, pp. 349-364.
- Calantone, R., Melnyk, S. & Sroufe, R. 2003, "A model of site-specific antecedents of ISO 14001 certification", *Production and operation management*, vol. 12, no. 3, pp. 369-385.
- Casadesus, M. & Heras, I. 2006, "Los estándares internacionales de sistemas de gestión. Pasado, presente y futuro.", *Boletín Económico de ICE*, , no. 2876, pp. 45-61.
- Cauley, H., Donovan, R., O'connor, J. & Peters, C. 2001, "Forest Stewardship Council Forest Certification", *Conservation Biology*, vol. 15, no. 2, pp. 311-312.
- Curtis, A., Davidson, P. & Mitchell, M. 2007, "Can the 'triple bottom line' concept help organisations respond to sustainability issues?", *Proceedings of the 5th Australian Stream Management Conference. Australian rivers: making a difference*. Wilson, A.L., Dehaan, R.L., Watts, R.J., Page, K.J., Bowmer, K.H., & Curtis, A., .
- DesJardins, J. 1998, "Corporate Environmental Responsibility", *Journal of Business Ethics*, vol. 17, no. 1, pp. 825-838.
- Dummet, K. 2006, "Drivers for Corporate Environmental Responsibility (CER)", *Environment, Development and Sustainability (2006) 8: 375–389*, vol. 8, no. 1, pp. 375-389.
- Elkington, J. 1998, "Partnerships from Cannibals with Forks: The Triple bottom line of 21st Century Business", *Environmental Quality Management*, vol. 3, pp. 37-51.
- EMAS 2009, *Eco-Management and Audit Scheme*. Available: <http://www.iema.net/ems/emas> [2010, february/13]

Foretica 2010, , Sge21. Available: <http://www.sge21.foretica.es> [2010, february/11] .

Frey, M., Iraldo, F. & Testa, F. 2009, "Is an environmental management system able to influence environmental and competitive performance? The case of the eco-management and audit scheme (EMAS) in the European union", *Journal of Cleaner Production* 17, vol. 17, pp. 1444-1452.

FSC 2010, *Forest Stewardship Council*. Available: [www.fsc.org](http://www.fsc.org) [2010, february/11] .

García, E.J. & Fernandez, F.S.2006, M.I. *La RSC desde la optica del modelo de sostenibilidad integrado (MSI) como variable de competitividad en la empresa*.

García, E.J. & Rodríguez, H. 2009, "Diseño de un sistema de gestión ética y socialmente responsable basado en la norma SGE21", *Forum Calidad*, vol. Año 20, no. 199, pp. 48-53.

González-Benito, J. & González-Benito, O. 2005, "An Analysis of the Relationship between Environmental Motivations and ISO14001 Certification", *British Journal of Management*, vol. 16, no. 2, pp. 133-148.

González-Benito, J. & González-Benito, O. 2005, "A study of the motivations for the environmental transformation of companies", *Industrial Marketing Management*, vol. 34, no. 5, pp. 462-475.

GRI Web 2010, *Global Reporting Initiative*. Available: <http://www.globalreporting.org/Home> [2010, March/20]

He, M. & Chen, J. 2009, "Sustainable Development and Corporate Environmental Responsibility: Evidence from Chinese Corporations", *Journal of Agriculture and Environmental Ethics*, vol. 1, no. 22, pp. 323-339.

Hedberg, C. & Von Malmborg, F. 2003, "The Global Reporting Initiative and Corporate Sustainability Reportin in Swedish Companies", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 10, pp. 153-164.

Huang, F., Horng, C. & Chen, C. 1999, "A study of ISO 9000 process, motivation and performance", *Total Quality Management*, vol. 10, no. 7, pp. 10009-1025.

ISO 2000, "ISO 9001" *Quality management systems - Requirements*, International Organization for Standardization, Geneva, Switzerland

ISO 2010, "ISO 14001" *International Standard: Environmental management systems - Requirements with guidance for use*, International Organization for Standardization, Geneva, Switzerland

ISO 2010, *International Organization for Standardization concept database*. Available: <http://cdb.iso.org> [2010, April/27]

ISO 2010, *International Organization for Standardization web site*. Available: [www.iso.org](http://www.iso.org) [2010, February/13]

Jiang, Q. 2007, "Motivation and performance of Chinese corporate social responsibility strategy choice", *China-USA Business Review*, vol. 6, no. 3, pp. 50-57.

Kovacs, G. 2008, "Corporate environmental responsibility in the supply chain", *Journal of Cleaner Production* 16 (2008) 1571–1578, vol. 16, no. 1, pp. 1571-1578.

Meidinger, E. 2007, "Look who's making the rules: International Environmental Standard Setting by Non-Governmental Organizations", *Human Ecology Forum*, vol. 4, no. 1, pp. 52-54.

Morrow, D. & Rondinelli, D. 2002, "Adopting Corporate Environmental Management Systems: Motivations and Results of ISO 14001 and EMAS Certification", *European Management Journal*, vol. 20, no. 2, pp. 159-171.

Nicole Darnall, N. 2006, "Why Firms Mandate ISO 14001 Certification", *Business & Society*, vol. 45, no. 3, pp. 354-381.

Onkila, T.J. 2009, "Corporate Argumentation for Acceptability: Reflections of Environmental Values and Stakeholder Relations in Corporate Environmental Statements", *Journal of Business Ethics*, vol. 87, no. 1, pp. 285-298.

United Nations 2010, *Global Compact*. Available: [www.un.org/es/globalcompact/principles.shtml](http://www.un.org/es/globalcompact/principles.shtml) [2010, March/12]

Rasche, A. 2009, "Toward a Model to Compare and Analyze Accountability Standards-The Case of the UN Global Compact", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 16, no. 4, pp. 192-205.

Rasche, A. & Esser, D.E. 2006, "From Stakeholder Management to Stakeholder Accountability", *Journal of Business Ethics*, vol. 65, pp. 251-267.

SGE21 2010, Available:

[http://www.sge21.foretica.es/recursos/doc/Home/18405\\_26262008181329.pdf](http://www.sge21.foretica.es/recursos/doc/Home/18405_26262008181329.pdf) [2010, February/13] .

United Nations 2010, *UN Web*. Available: [www.un.org/es/globalcompact/](http://www.un.org/es/globalcompact/) [2010, February/13] .

Vanclay, F. 2004, "Impact Assessment and the Triple Bottom Line: Competing Pathways to sustainability?", *Sustainability and Social Science: Round Table Proceedings*, pp. 27.

Welch, E.W., Rana, A. & Mori, Y. 2003, "The Promises and Pitfalls of ISO 14001 for Competitiveness and Sustainability. A Comparison of Japan and the United States", *Greenre Management International* 44, vol. 4, no. 44, pp. 59-73.

Willis, A. 2003, "The Role of the Global Reporting Initiative's Sustainability Reporting Guidelines in the Social Screening of Investments.", *Journal of Business Ethics*, vol. 43, pp. 233-237.



## **Aportaciones intermedias (2)**

Capítulo de libro: “Social Responsibility Assessment Approach thorough TQM Principles” (Aguilar, N. y Bernardo, M.; 2013). En Iñaki Heras-Saizarbitoria (Editor) “Shedding light on TBM: Some research findings”, (pp.120-133) Bilbao, País Vasco. España. ISBN-13: 978-1484034538 .





---

## Social responsibility assessment approach through total quality management principles

Natalia Aguilar, Merce Bernardo  
Universitat de Barcelona

### Abstract

The aim of this paper is to provide a social responsibility assessment approach using the total quality management principles, more in-depth, the model is proposed for the United Nations Global Compact.

Through a literature review, a model for external assessment is provided with the objective of improving the transparency of the social responsibility tool. Relationships of the model and the total quality management principle are also analyzed.

Future research is needed to validate the model as well as to define the motivations and characteristics of companies applying these tools.

*Key words:* Global Compact, Corporate Social Responsibility, TQM, Assessment

### Introduction

Companies around the world have begun to realize that their investors are not only interested in financial performance. Greed and exploitation have been tied with compassion and sustainability (Tschopp, 2005). Therefore, due to globalization, it has become necessary to promote solutions to common problems (such as efficiency, security and justice in trade, production, and distribution of products and services), and share technological advances and good management practices to safeguard the interests of consumers and users of products and services.

There are several definitions of corporate social responsibility (CSR), but according to The European Commission (2001), it can be defined as *“a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis”* (other definitions can be found in WBCSD, 2000, De la Cuesta et al., 2003, Kliksberg, 2004, Dahlsrud, 2006, Jamali, 2007, Crowther and Aras, 2008, Reverte, 2009, Kanjia and Chopra, 2010, ISO, 2013).

Companies can also decide if these practices are formalized or not. Several management tools exist to formalize them, such as management systems (ISO 14001, EMAS, SA8000, AA1000), guidelines (ISO 26000), reports (Global Reporting Initiative), models (EFQM) and principles (Global Compact), among others. Formalizing them, companies can prove their commitment to CSR, but not necessarily their compliance with them, that can be demonstrated applying self-assessment tools or third-party audits. When performed appropriately, they can help in improving the organization's management but they are not free of criticism (see e.g., Heras Saizarbitoria et al., 2013).

The existing literature analyzing the relationship between total quality management (TQM) and social responsibility found evidence of their interdependency, as the majority of them argued that they both have the same roots or philosophy and that one enriched the other (see e.g., Edgeman, 2000, McAdam and Lambert, 2003, Ghobadian et al., 2007, Ramos Zancas et al., 2008, Tarí, 2011).

Thus, the aim of this paper is to provide a social responsibility assessment approach using the total quality management principles. In fact, the model is proposed for a specific social responsibility tool, the United Nations Global Compact.

### **Methodology**

The methodology used for this work is based on a literature review of major academic databases in the field of Corporate Social Responsibility, assessment model and United Nations Global Compact.

Different databases such as Web of Knowledge, Ebsco Host, Scopus and Google Scholar were used. In parallel were also used search engines such as Springer Link, WileyInterScience, Emerald, and Science Direct.

The key words used were: Global Compact, Corporate Social Responsibility Management systems, Management tools and Audit.

In order to provide current information, this literature review also contains information from different organizations websites such as United Nations (UN), International Organization for Standardization (ISO), AccountAbility (AA), Social Accountability

---

International (SAI), European Commission (EC), Global Reporting Initiative (GRI) and Forest Stewardship Council (FSC).

All types of papers were considered both theoretical and empirical. The results obtained of this stage are presented next.

## **Literature review**

### *Relationship between TQM and CSR*

Tarí (2011) analyzed the relationships between QM and SR and suggested that the parallels are mainly seven, described briefly: (1) both seeks to optimize behavior, (2) quality commitment improves product and services which is an ethical value; (3) both means 'doing the right things right', (4) both focuses on organizations' responsibilities to stakeholders, (5) for both employees need to be motivated and managed through quality tools, (6) their elements overlap: integrity, care, equity, etc.; (7) general frameworks exist to manage both of them (a similar analysis can be found in Raiborn and Payne, 1996, Martín-Castilla, 2002, Isaksson, 2006). Similarly, Ghobadian et al. (2007) concluded that TQM and CSR have the same common roots and that the former can be the vehicle for CSR diffusion (see also, Hazlett et al., 2007).

From another point of view, Ramos Zanca et al. (2008) argued the three possibilities to improve quality management: through integration, through excellence and through the dialog with the stakeholders. The second way implies TQM and the different models implemented and it consists on adding the environmental and social aspects to these models (examples can be found in Edgeman, 2000, McAdam and Lambert, 2003).

Regarding assessment tools, Kok et al. (2001) proposed a four-level self-assessment approach to audit social responsibility using the methodology of business excellence models such as EFQM. The model consists on: (1) ad hoc policy –no policies exist, (2) standard policy –compliance with law, (3) planned policy –attention is given to aspects related to society, (4) evaluated and reviewed policy –ethical awareness aspect. van Marrewijk et al. (2004), proposed an EFQM-based assessment tool with a combined focus on corporate sustainability and organizational excellence, that is, a shareholder-oriented approach and a stakeholder-oriented approach that will help organizations to increase their performance levels and enhance their organizational excellence and

corporate social responsibility (similar approach can be found in Zink, 2007, Parast and Adams, 2012).

*United Nations Global Compact*

The United Nations Global Compact (UNGC) was created in 1999 by Kofi Annan, then General Secretary of the United Nations. The UN defines Global Compact as "a strategic policy initiative for businesses that are committed to aligning their operations and strategies with ten universally accepted principles in the areas of human rights, labor, environment and anti-corruption. By doing so, business, as a primary driver of globalization, can help ensure that markets, commerce, technology and finance advance in ways that benefit economies and societies everywhere" (UNGC, 2013). It is an initiative with the support and participation of multinational companies, global trade associations and civil society organizations (Cetindamar and Husoy, 2007). Since then, the UNGC has become an international network of organizations, which contribute to dialogue, learning and projects that give practical meaning to the Ten Principles (see table 1) of the Global Compact (Kell, 2005, UNGC, 2013). The initiative seeks to combine the best properties of the UN, such as moral authority and convening power, with the private sector's solution-finding strengths, and the expertise and capacities of a range of key stakeholders.

Table 1. The UNGC Ten principles

General items	Definitions
Human Rights	1. Businesses should support and respect the protection of internationally proclaimed human rights; and
Labor	2. Make sure that they are not complicit in human rights abuses.
	3. Businesses should uphold the freedom of association and the effective recognition of the right to collective bargaining;
	4. The elimination of all forms of forced and compulsory labor;
	5. The effective abolition of child labor; and
Environment	6. The elimination of discrimination in respect of employment and occupation.
	7. Businesses should support a precautionary approach to environmental challenges;
	8. Undertake initiatives to promote greater environmental responsibility; and
Anti-corruption	9. Encourage the development and diffusion of environmentally friendly technologies
	10. Businesses should work against corruption in all its forms, including extortion and bribery.

Source: UNGC (2013)

To participate at the Global Compact, organizations must sign an application (by the CEO and the board, or equivalent) and send it to the General Secretary of the United Nations, evidencing their commitment to integrate the principles of the UNGC to their organizational practices, organizational culture and business strategies and must integrate further in its annual report (e.g. sustainability report) a description of how the company has applied the UNGC principles in their daily practices and how it supports the development of its long-term objectives through them. Finally they must publicly support the Global Compact and its principles through press conferences, speeches, etc. These organizations are expected to make a regular annual contribution to support the work of the UNGC headquarters (established fees vary depending on the amount of annual revenues).

After the company has been added to UNGC, is required an annual Communication on Progress (CoP), with the aim of communicate to stakeholders the progress made by the organization regarding compliance with the ten principles. CoP should include a description of measures taken and results achieved. The absence of this annual communication would result in removing the organization from the Active participants list.

The Global Compact has developed several tools as programs and models; however, it is important for this study to focus on 'The Differentiation Program' and 'The UNGC Management Model'. The Differentiation Program categorizes organizations depending on the development in progress regarding implementation of the ten principles in their organizational practices. Categorization is on three levels, shown in figure 1.

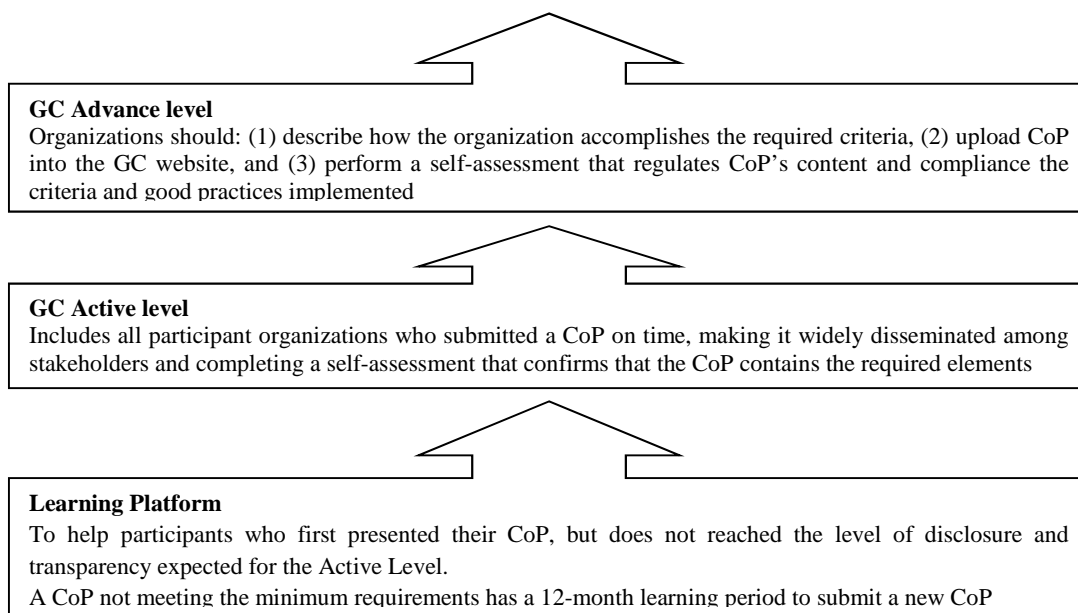


Figure 1. Differentiation program levels

Source: Own elaboration

The Global Compact Management Model (see figure 2) seeks to support the efforts of organizations to include corporate sustainability through the integration of the GC commitment into their culture and practices. The model guides companies through all the processes.

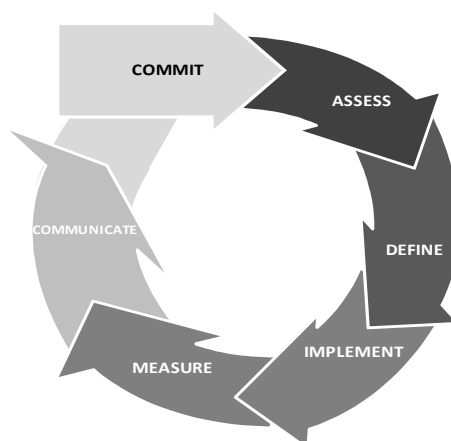


Figure 2. UNGC Management Model

Source: UNGC Management Model (2012)

*Assessment*

Several reasons such as economic globalization, technological advances and business complexity have intensified the use of internal and external controls. According to

Karapetrovic and Wilborn (2000), an audit is an independent and documented system, its objective is to obtain and verify the audit evidence, objectively examine the evidence comparing with audit criteria and inform the results.

The aim of the audit is to verify compliance and it requires knowing two important points (Karapetrovic and Willborn, 2001): (1) the level of performance required by the audit, and (2) if the current level of organizational performance is closed the required performance.

An internal audit is performed to improve organization's management efficiency, while an external audit is an opinion based on the information gathered in the organization. The audit opinion along with information collected are useful for the board and stakeholders decision making, (as it is considered as an impartial point of view), allowing them to evaluate organizational performance. The audit specifications that provide the tools for adopting CSR practices are listed in table 2.

For the Global Compact, since its inception, it has developed tools to facilitate the incorporation of the ten principles to the daily practices of organizations, but one of them, the UN Global Compact Management Model is the only one who proposes a particular structure for implementing these practices and its continuous improvement.

The UNGC is not a regulatory instrument, so it does not exercise oversight functions, does not impose criteria and evaluates the behavior or actions of companies (O'Rourke, 2003, Kell, 2005). The Global Compact is a voluntary initiative as the rest of CSR tools, which is designed to encourage and promote organizational changes, fostering innovative solutions, but does not encourage a particular organizational behavior or regulates the organization actions (UNGC, 2013). According some authors (see e.g., Deva, 2006, Arevalo and Fallon, 2008) this lack of regulation has a negative impact on the credibility of the initiative. Therefore a modification on the Global Compact Management Model and The Differentiation Program is proposed and presented in the next section.



Table 2. Audit systems of CSR tools

Tools	Characteristics
ISO 26000	As a guide, it does not contain any audit information.
SA 8000	Contains established audit parameters: <ol style="list-style-type: none"> <li>a) the audit Components</li> <li>b) Time Synchronization</li> <li>c) Recommendations to gather evidence and</li> <li>d) Translations</li> </ol>
ISO 14001	It also contains post-audit recommendations. The organization shall ensure that audits are conducted at planned intervals to determine whether the management system meets the established plan and to provide results to the board.
FSC	The parameter an audit should contain are: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Audit:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Pre-audit</li> <li>b) Application and consultation process</li> <li>c) Main Audit</li> </ol> </li> <li>2. Independent Review and Report, and</li> <li>3. Certificate, annual audit and public summary.</li> </ol>
EMAS	Audit is considered as an essential part of it system, as it is considered as a credibility factor that the organization is verified by an external auditor. The EMAS tracking system for implementation is the "Plan-Do-Check-Act"; audit is included in the Act section.
EFQM	Self-assessment approach
GRI	Parameters that an external audit must comply to use GRI guidelines: <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Skilled auditors</li> <li>b) To be systematically implemented, documented and to have defined procedures</li> <li>c) To evaluate data veracity contained in the report</li> <li>d) To evaluate how they have applied GRI guidelines to obtain results and</li> <li>e) Results should be publicly available</li> </ol>
AA1000	It does not refer to any audit process; it notes that organization can use any tool for that purpose, not being required certification.

*Source: Adapted from ISO (2004, 2009), SAI (2013), FSC (2010), EMAS (2009), EFQM (2013), GRI (2012), AA (2003)*

## Results

According to Wilenius (2005), in order to adopt CSR practices, an organization needs to: (1) make a commitment (through an annual report), (2) specify objectives to achieve, and (3) implement a management system containing indicators that allow stakeholders to observe social responsibility organizational behavior. Steps 1 and 2 to the GC adhesion process, however is Willenius (2005)'s step 3 the one not applied but necessary in the process of joining the Global Compact.

UNGC specifies not being an evaluation tool, not to provide a seal of approval or certification or make any judgment on the performance of participating organizations, for that reason two assessment tools are proposed:

1. External assessment, therefore we suggest to modify the design of the Global Compact Management Model, including audits under "Measure" section.
2. Using a model that helps to increase UNGC reliability and certifies the information published by participating organizations (see figure 3)

The proposed model (based on the structure of Franceschini et al., 2010) is based on parameters already established for joining and staying on the UN Global Compact, as well as in The Differentiation Program, where review assessments have been added ensuring the accuracy of information provided to UNGC headquarters (through CoP).

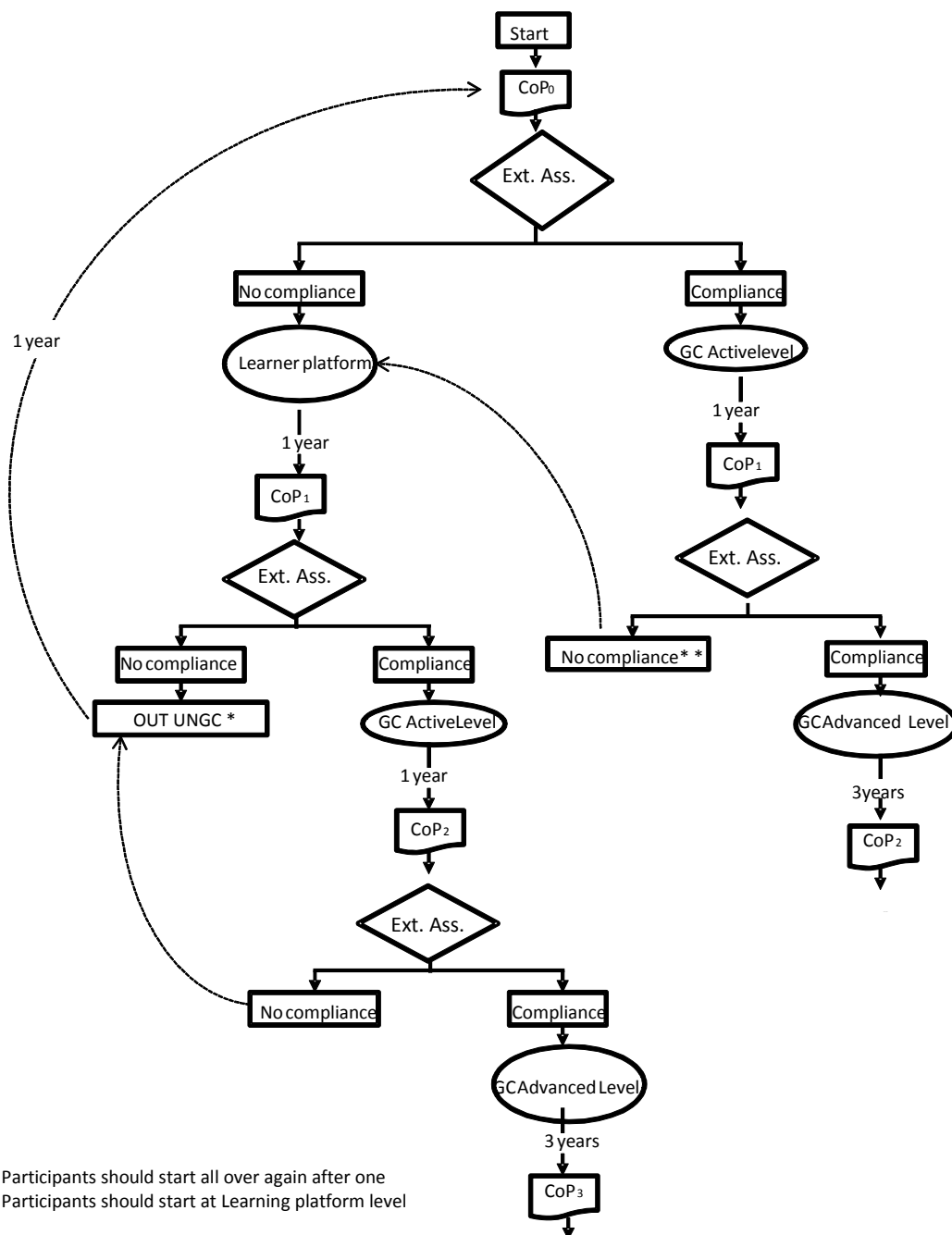


Figure 3. Differentiation program modification

Source: Own elaboration adapted by Franceschini et al. (2010)

According to the model, after presenting CoP for the first time (CoP<sub>0</sub>) following the parameters set by the UNGC, an assessment should be conducted. If the assessment determines compliance of CoP<sub>0</sub>, participant will upgrade to GC Active Level, over a year. The following CoP<sub>1</sub> should be presented and retry the external assessment. If this determinates compliance one more time, participant will upgrade to GC Advanced

Level. Due to continuous improvement within the organization, following CoPs will be presented in three years' time, and each of them will have an external assessment. During this period, internal self-assessment should be performed at least once a year. If one of the CoPs does not comply with the UNGC requirements, then the organization will be classified in the Learner Platform for one year, to meet the requirements and pass the external assessment.

If the assessment of CoP<sub>0</sub> determines not compliance, participants will be classified into the Learner Platform for a year. After this period of time, the organization will present the CoP<sub>1</sub>, and the external assessment will be performed. If CoP<sub>1</sub> does not comply with the requirements, it will be the second time not complying and the organization will have to leave the UNGC for a year. The organization will be able to apply again for the UNGC after these 12 months. The other possibility, i.e., the organization complies with the requirements, and then the organization will be upgraded to the Active Level for one year, when it will present the CoP<sub>2</sub>. If the assessment is positive, the organization will be upgraded to the Advanced level and will be evaluated every three years. If this assessment is negative, CoP<sub>2</sub> does not comply, the organization will also have to leave the UNGC for a year.

This model implies an increase of time and especially of costs; however it can help in providing the UNGC with reliability of the published information and commitment to social responsibility practices. In fact, to publish the sustainable report as well as an internal and external assessment is putting the UNGC at the same level as the EFQM model or EMAS implementers, although it is assessing the management rather than the content (as it is done in Kok et al., 2001, van Marrewijk et al., 2004, Zink, 2007, Parast and Adams, 2012).

## **Conclusions**

The aim of this paper is to provide a social responsibility assessment approach using the total quality management principles, more in-depth, the model is proposed for the United Nations Global Compact. Based on a literature review, the model proposed provides a guideline to ensure the UNGC reliability. The following conclusions can be posed.

First, several tools exist to formalize social responsibility practices within organizations and this phenomenon will probably become a problem in the near future. Only those tools able to demonstrate the commitment and involvement of organization, as the EFQM model or management systems, and the integration of social practices into the organization management, will survive.

Second, the proposed model aims to reduce the non-transparency of the UNGC and avoid the criticisms it receives for the participants' management and control (Deva, 2006, Arevalo and Fallon, 2008). At the same time, the model tries to ensure the validity of the information provided and the processes applied within the organization to reach the objectives of the UNGC.

The model is based on the assessment approach of other tools, specifically the EFQM model as there are evidences that between total quality management and social responsibility synergies exist (see e.g.. Tarí, 2011).

The main limitation of this study is the data bases availability, as some important papers could be missed for this reason.

Future research is focused on testing empirically the validity of the model within UNGC participants. Some results are expected, such as those companies with experience in implementing management systems requiring third-party audits will be more likely to accept the assessment model (Castka and Balzarova, 2008a, 2008b, Tarí Guilló and García Fernández, 2011), or this could condition which tool choose. Those companies against the proposed model could be those for whom the image is more important than the social responsibility practice, then acting as a filter to know the motivation to implement this tool.

## **References**

- AA (2003), AA1000 Assurance Standard, 1st edn, AccountAbility, London, United Kingdom.
- Arevalo, J.A., Falon, F.T. (2008), "Assessing corporate responsibility as a contribution to global governance: the case of the UN Global Compact", *Corporate Governance*, Vol. 8, No. 4, pp. 456-470

- Castka, P., Balzarova, M. A. (2008a), "ISO 26000 and supply chains—On the diffusion of the social responsibility standard", *Int. J. Production Economics*, Vol. 111, pp. 274–286
- Castka, P., Balzarova, M. A. (2008b), "Adoption of social responsibility through the expansion of existing management systems", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 108, No. 3, pp. 297-309
- Cetindamar, D., Husoy, K. (2007), "Corporate Social Responsibility Practices and Environmentally Responsible Behavior: The case of the United Nations Global Compact", *Journal of Business Ethics*, Vol. 76, pp. 163-176.
- Crowther, D., Aras, G. (2008), *Corporate Social Responsibility*, 1st edn, David Crowther, Aras Güler & Ventus Publishing ApS, [www.bookboon.com](http://www.bookboon.com).
- Dahlsrud, A. (2006), "How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 15, No. 1, pp. 1-13.
- De la Cuesta, M., Muñoz, M.J., Fernandez, M.A. (2006), "Analysis of Social Performance in the Spanish Financial Industry Through Public Data. A Proposal", *Journal of Business Ethics*, Vol. 1, No. 69, pp. 289-304.
- Deva, S. (2006), "Global Compact: a critique of the UN`s "public-private" partnership for promoting corporate citizenship", *Syracuse Journal of International Law and Communication*, Vol. 34, No. 1, pp. 107.
- Edgeman, R. L. (2000), "Best business excellence: an expanded view", *Measuring Business Excellence*, vol. 4, no. 4, pp. 15-17.
- EFQM (2013), *EFQM Model*, European Foundation for Quality Management, Available: [www.efqm.org](http://www.efqm.org) [2013, March/20]
- EMAS (2009), *Eco-Management and Audit Scheme*, European Commission, Brussels, Belgium.
- European Commission (2001), "Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility", *Green Paper and COM 366*, Brussels.
- Franceschini, F., Galetto, M., Maisano, D., Mastrogiacomo, L. (2011), "A proposal of a new paradigm for national quality certification systems", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 28, No. 4, pp. 364-382
- FSC (2010), *Forest Stewardship Council*. Available: [www.fsc.org](http://www.fsc.org) [2010, february/11].
- Ghobadian, A., Gallear, D., Hopkins, M. (2007), "TQM and CSR nexus", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 24, No. 7, pp. 704-721

- GRI (2012), Global Reporting Initiative G4. Available: <https://www.globalreporting.org/reporting/reporting-framework-overview/Pages/default.aspx> [2012, 8/12].
- Hazlett, S., McAdam, R., Murray, L. (2007), "From quality management to socially responsible organisations: the case for CSR", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 24, No. 7, pp. 669-682
- Heras Saizarbitoria, I., Dogui, K., Boiral, O. (2013), "Shedding light on ISO 14001 certification audits", *Journal of Cleaner Production*, In press
- Isaksson, R. (2006), "Total quality management for sustainable development. Process based system models", *Business Process Management Journal*, Vol. 12, No. 5, pp. 632-645
- ISO (2004), ISO 14001 International Standard: Environmental management systems - Requirements with guidance for use, International Organization for Standardization, Geneva, Switzerland
- ISO (2009), ISO/DIS 26000 Guidance on Social Responsibility, [Página web de ISOTC Social Responsibility Working Group, International Organization for Standardization], [Online]. Disponible: <http://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=3934883&objAction=browse&sort=name>, [2013, March, 20]
- ISO (2013), International Organization for Standardization. Available: [www.iso.org](http://www.iso.org) [2010, February/13].
- Jamali, D., Mirshak, R. (2007), "Corporate Social Responsibility (CSR) Theory and Practice in a Developing Country Context", *Journal of Business Ethics*, Vol. 72, pp. 243.
- Kanjia, V., Chopra, P. (2010), "Corporate social responsibility in a global economy", *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 21, No. 2, pp. 119.
- Karapetrovic, S., Willborn, W. (2000), "Generic audit of management systems: fundamentals", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 15, No. 6, pp. 279-294
- Karapetrovic, S., Willborn, W. (2001), "Audit system: Concepts and practices", *Total Quality Management*, Vol. 12, No. 1, pp. 13.
- Kell, G. (2005), "The Global Compact, Selected Experiences and Reflections", *Journal of Business Ethics*, Vol. 59, pp. 69-79.
- Kliksberg, B. (2004), *Más Ética, Más Desarrollo*, 19th edn, Temas Grupo Editorial, Buenos Aires, Argentina.

- Kok, P., van der Wiele, T., McKenna, R., Brown, A. (2001), "A Corporate Social Responsibility Audit within a Quality Management Framework", *Journal of Business Ethics*, Vol.31, pp. 285–297
- Martín-Castilla, J.I. (2002), "Possible Ethical Implications in the Deployment of the EFQM Excellence Model", *Journal of Business Ethics*, Vol. 39, pp. 125–134
- McAdam, R., Leonard, D. (2003), "Corporate social responsibility in a total quality management context: opportunities for sustainable growth", *Corporate Governance*, Vol. 3, No. 4, pp. 36-45.
- O'Rourke, D. (2003), "Outsourcing Regulation: Analyzing Nongovernmental Systems of Labor Standards and Monitoring", *The Policy Studies Journal*, Vol. 31, No. 1, pp. 1-29.
- Parast, M.M., Adams, S.G. (2012), "Corporate social responsibility, benchmarking, and organizational performance in the petroleum industry: A quality management perspective", *Int. J. Production Economics*, Vol. 139, No. 2, pp. 447–458
- Ramos Zanca, J.F., Gonçalves Quelhas, O.L., Oliveira de Araujo, F., Gomes Costa, H. (2008), "Third Generation Quality Movements: from the stricto sensu technique to organizational sustainability models", 11th QMOD Conference. Quality Management and Organizational Development Attaining Sustainability From Organizational Excellence to Sustainable Excellence, 20–22 August, 2008 in Helsingborg, Sweden
- Raiborn, C., Payne, D. (1996), "TQM: Just What The Ethicist Ordered", *Journal of Business Ethics*, Vol. 15, pp. 963-972
- Reverte, C. (2009), "Determinants of Corporate Social Responsibility Disclosure Ratings by Spanish Listed Firms", *Journal of Business Ethics*, Vol. 88, pp. 351.
- SAI (2013), Social Accountability International. Available: [www.sa-intl.org](http://www.sa-intl.org) [2013, March/3].
- Tarí, J.J. (2011), "Research into Quality Management and Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*, Vol. 102, pp. 623–638
- Tarí Guilló, J.J., García Fernández, M. (2011), "La gestión de la calidad y la responsabilidad social en empresas de servicios", *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, Vol. Diciembre, No. 18, pp. 77-93
- Tschopp, D.J. (2005), "Corporate Social Responsibility: a comparison between the United States and the European Union", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 12, pp. 55.
- UNGC (2013), United Nations Global Compact (UNGC). Available: [www.un.org/es/globalcompact/](http://www.un.org/es/globalcompact/) [2012, February/13].



- van Marrewijk, M., Wuisman, I., De Cleyn, W., Timmers, J., Panapanaan, V., Linnanen, L. (2004), "A Phase-wise Development Approach to Business Excellence: Towards an Innovative, Stakeholder-oriented Assessment Tool for Organizational Excellence and CSR", *Journal of Business Ethics*, Vol. 55, pp. 83–98
- WBCSD (2000), *Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense*. WBCSD, Geneva, Switzerland.
- Wilenius, M. (2005), "Towards the age of corporate responsibility? Emerging challenges for the business world", *Futures*, Vol. 37, No. 2-3, pp. 133-150.
- Zink, K. (2007), "From total quality management to corporate sustainability based on a stakeholder management", *Journal of Management History*, Vol. 13, No. 4, pp. 394-401

## **Anexo 2 Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD)**

El WBCSD (por sus siglas en inglés) es un Consejo formado por la agrupación de más de 200 empresas multinacionales, pertenecientes a diversos sectores industriales y a más de 30 países. Fue fundado en 1995 con la fusión del Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible (BCSD por sus siglas en inglés) y por el Consejo Mundial Industrial para el Medioambiente (WICE por sus siglas en inglés) (Najam, 1999)

Los miembros de WBCSD pertenecen a una red global de unos 65 consejos empresariales nacionales y regionales. Esta red otorga a sus miembros una plataforma para explorar el desarrollo sostenible, compartir conocimientos, experiencias y mejores prácticas, así como defender posiciones empresariales sobre estos temas en diversos foros. Además de colaborar con gobiernos y todo tipo de organizaciones.

Su misión es proporcionar liderazgo empresarial, para impulsar el cambio hacia el desarrollo sostenible, así como apoyar la licencia comercial para operar, innovar y crecer en un mundo cada vez más influenciado por el tema del desarrollo sostenible.

El WBCSD tiene como objetivos:

- Ser un líder en la defensa del desarrollo sostenible
- Participar en la formulación de políticas para crear el entorno adecuado para que las empresas contribuyan al progreso sostenible de la humanidad,
- Desarrollar y promover el —caso empresarial para el desarrollo sostenible;
- Demostrar la contribución de las empresas a las soluciones para el desarrollo sostenible, así como compartir información de sus prácticas entre los miembros,
- Contribuir a un futuro sostenible para los países en desarrollo y países en transición.

Para poder lograr los objetivos mencionados, el WBCSD se centra en cuatro áreas clave:

a) El rol de la Empresa: ésta área se enfoca en el rol y las acciones que realizan las empresas para alcanzar un mundo sostenible en el año 2050. Incluyendo el

crecimiento sostenible en un mundo con recursos limitados y cosechando los beneficios de participar en la “carrera medioambiental”.

b) Desarrollo: esta área se debe a que el mundo está experimentando un cambio en el poder económico y político de los países industrializados de Europa, Norteamérica y Japón hacia las economías emergentes. Estos países serán para el año 2050, el 85% de los habitantes de todo el mundo, (unos 9 millones de habitantes), la mayoría de los cuales viven en las ciudades. Por lo cual se pretende cubrir temas como pobreza y desigualdad, enfocándose en la población que vive con menos de 2 dólares EE.UU. al día, ya que muchos sufren desnutrición y no tienen acceso a los servicios de salud, saneamiento, electricidad, agua potable, vivienda o transporte.

c) Energía y Cambio Climático: Esta área es una plataforma para relacionarse con otras empresas de su mismo ramo, con los grupos de interés de la energía y el cambio climático, para abordar temas críticos de la industria y compartir soluciones a problemas comunes.

d) Los Ecosistemas, Ayuda a crear y desarrollar herramientas para evaluar los riesgos y oportunidades relacionados con los impactos comerciales y dependencias en los ecosistemas, así como a la diversidad biológica mundial y al debate político del ecosistema.

El WBCSD frecuentemente publica Informes, boletines y estudios de casos. Los cuales se basan en temas concernientes para los miembros del Consejo y en las actividades que realizan en sus proyectos.

De acuerdo a la visión 2050 del WBCSD, se ha creado un marco para la acción empresarial en el desarrollo sostenible llamado Action 2020, el cual se centra en que las empresas puedan tener un impacto significativos y medible en la sociedad, basándose en nueve grupos (1) Iniciativa de Sostenibilidad del Cemento, 2) Químicos, 3) Centrales eléctricas, 4) Eficiencia energética en edificios 2.0, 5) Soluciones en alimentos y biomateriales, 6) Soluciones forestales, 7) Movilidad sostenible 2.0, 8) Proyecto de la industria del neumático, 9) Iniciativa de infraestructura urbana), el objetivo de estos es movilizar a la comunidad empresarial global para hacer frente a los desafíos del WBCSD. Los miembros del Consejo debe participar por lo menos en uno de los grupos (WBCSD, 2015).

### **Anexo 3 Líneas directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales**

En 1947 se estableció en Francia la OEEC (Organización para la Cooperación Económica Europea) con el objetivo de administrar los recursos del Plan Marshall, para la reconstrucción de Europa después de la Segunda Guerra Mundial. Únicamente para los países europeos. Años después, la OEEC fue modificada y establecida formalmente en 1961 como la OCDE (Organización por la Cooperación y el Desarrollo Económico) desde entonces su objetivo ha sido ayudar a los países miembros a alcanzar un crecimiento económico sostenido y empleo, además elevar el nivel de vida de los países miembros y mantener la estabilidad financiera de los mismos con el fin de contribuir al desarrollo de la economía mundial.

Para lograr su objetivo, los gobiernos de más de 30 países trabajan juntos, comparando sus experiencias y problemas comunes, así como en identificar y desarrollar las buenas prácticas en las políticas nacionales e internacionales.

Los miembros de la OCDE trabajan en el desarrollo de temas económicos, sociales y ambientales de actualidad, tales como el gobierno corporativo, la economía de la información y los desafíos del envejecimiento de la población. Así como en la recogida de datos, análisis y publicación de ésta información, tornándose en una importante fuente de estadísticas comparables, y de datos económicos y sociales del mundo. (OCDE, 2010)

En 1975, el consejo de la OCDE estableció un Comité para la Inversión Internacional y Empresas Multinacionales, con el objetivo de desarrollar propuestas para la regulación voluntaria de las actividades de empresas comprometidas con la inversión internacional.

El comité emitió una declaración de ciertos principios y líneas directrices voluntarias para las empresas multinacionales (Rojot, 1984). Un año después, en el marco de la Reunión ministerial, el consejo de la OCDE declaró que los gobiernos de los países pertenecientes a la organización, recomendaban ampliamente a las empresas multinacionales operando dentro de su territorio, que tomaran en cuenta la adopción de las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales (Hägg, 1984). Desde entonces, las Líneas Directrices para Empresas Multinacionales han sido revisadas en 1979, 1984, 1991 y 2000, siendo la última revisión en el año 2011. (OCDE, 2015)

Las Líneas Directrices son una serie de recomendaciones dirigidas por los gobiernos miembros de la OCDE a las empresas multinacionales que operan en los países adherentes. Las líneas directrices proporcionan los principios y normas voluntarias para una conducta empresarial responsable. El documento contiene el apartado de Conceptos y principios (ver tabla 1), políticas generales y publicación de la información. (OCDE, 2015)

Tabla 1. Líneas directrices de la OCDE

Líneas	
1	Contribuir al progreso económico, social y medioambiental con vistas a lograr un desarrollo sostenible.
2	Respetar los derechos humanos internacionalmente reconocidos de las personas afectadas por sus actividades.
3	Estimular la generación de capacidades locales mediante una cooperación estrecha con la comunidad local, incluidos los sectores empresariales locales, desarrollando al mismo tiempo las actividades de la empresa en los mercados interiores y exteriores de una manera compatible con la necesidad de prácticas comerciales saludables.
4	Fomentar la formación del capital humano, particularmente mediante la creación de oportunidades de empleo y el ofrecimiento de formación a los empleados.
5	Abstenerse de buscar o de aceptar exenciones no contempladas en el marco legal o reglamentario relacionadas con el medioambiente, la salud, la seguridad e higiene, el trabajo, la fiscalidad, los incentivos financieros u otras cuestiones varias.
6	Apoyar y defender unos correctos principios de gobierno empresarial y desarrollar y aplicar unas buenas prácticas de gobierno empresarial.
7	Desarrollar y aplicar prácticas auto disciplinarias y sistemas de gestión eficaces que promuevan una relación de confianza recíproca entre las empresas y las sociedades en las que ejercen su actividad.
8	Promover el conocimiento por los empleados de las políticas empresariales y su conformidad con ellas, mediante una difusión adecuada de las mismas, incluso a través de programas de formación.
9	Abstenerse de tomar medidas discriminatorias o disciplinarias contra los trabajadores que elaboren, de buena fe, informes para la dirección o, en su caso, para las autoridades públicas competentes acerca de prácticas contrarias a la ley, a las <i>Directrices</i> o a las políticas de la empresa.
10	Implementar la debida diligencia basada en los riesgos incorporándola, por ejemplo, a sus sistemas de gestión de riesgos, con el fin de identificar, prevenir o atenuar los impactos negativos, reales o potenciales, que se describen en los apartados 11 y 12 e informar sobre cómo se reacciona ante dichos impactos negativos. La naturaleza y el alcance de la debida

- diligencia dependen de las circunstancias de cada situación particular.
- 11 Evitar que las actividades propias generen o contribuyan a generar impactos negativos en los campos contemplados por las Directrices y tomar las medidas necesarias para tratarlos cuando se produzcan dichos impactos.
  - 12 Esforzarse por impedir o atenuar los impactos negativos, aun en los casos en que las empresas no hayan contribuido a los mismos, si están directamente relacionados con sus actividades, productos o servicios en virtud de una relación comercial. Esto no ha de interpretarse como una transferencia de la responsabilidad de la entidad que causa el impacto negativo hacia la empresa con la que mantiene una relación comercial.
  - 13 Además de responder a los impactos negativos en los ámbitos contemplados por las Directrices, fomentar, en la medida de lo posible, que sus socios comerciales, incluidos sus proveedores y contratistas, apliquen principios de conducta empresarial responsable conformes con la Directrices
  - 14 Comprometerse ante las partes interesadas facilitándoles posibilidades reales de participación a la hora de planificar y tomar decisiones relativas a proyectos u otras actividades susceptibles de influir de forma significativa en las poblaciones locales.
  - 15 Abstenerse de cualquier injerencia indebida en las actividades políticas locales.

---

*Fuente: OCDE (2015)*



#### Anexo 4. Caux Round Table

Fue fundada en 1986 por Frederick Phillips (ex presidente de Philips Electronics) y Olivier Giscard d'Estaing (ex vicepresidente de INSEAD<sup>1</sup>) como medio para reducir las recientes tensiones comerciales, aunque fue Ryuzaburo Kaku (entonces presidente de Canon, Inc.) quien insistió en la importancia de que la CRT centrara su atención en la RSC global para reducir las amenazas sociales y económicas a la paz y a la estabilidad mundial.

CRT se define a sí misma como “una red internacional de líderes empresariales con el objetivo de promover un capitalismo moral”. CRT está basada en principios de negocios por medio del cual el capitalismo puede prosperar y la prosperidad sostenible y socialmente responsable puede convertirse en el fundamento de una sociedad justa, global libre y transparente. (CRT, 2015)

El CRT defiende la aplicación de sus principios (ver tabla 2) en las empresas, estableciéndolos como piedra angular del liderazgo empresarial basado en principios y aplicándolos a la toma de decisiones en la empresa. (Hassel 2008) Los cuales fueron lanzados oficialmente en 1994 y presentados en la Cumbre Mundial de la ONU sobre el Desarrollo Social en 1995. Sin embargo éstos surgieron de una serie de diálogos catalizadas por la CRT durante el fin de la década de los 80 y el inicio de los 90 y son el producto de la colaboración entre ejecutivos de Europa, Japón y Estados Unidos, aún que en un principio fueron llamados Los principios de Minnesota.

Tabla 2. Principios del Caux Round Table

CONTENIDO	
1	La responsabilidad de las empresas: más allá de los accionistas, hacia todas las personas involucradas en los negocios.
2	El impacto social y económico de las empresas: hacia la innovación, la justicia y una comunidad mundial
3	La conducta de las empresas: más allá de la letra de la ley, hacia un espíritu de confianza
4	Respeto por las reglas.
5	Apoyo al comercio multilateral.
6	Respeto por el medio ambiente.
7	Prevención de operaciones ilícitas.

*Fuente: CRT (2012)*

<sup>1</sup> Acronimo en francés de *Institut Européen d'Administration des Affaires*, (Instituto Europeo de la Administración de Empresas)



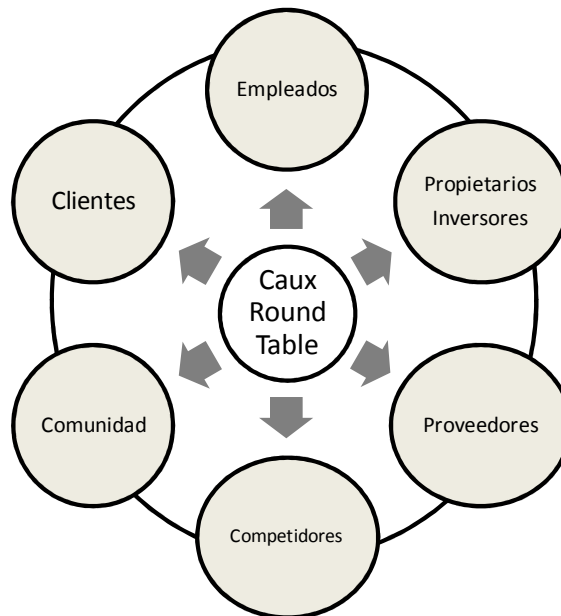
Tabla 2. Responsabilidades de los grupos de interés participantes en CRT.

<b>Responsabilidades</b>	
<b>Clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tratar a todos los clientes con dignidad. Por lo tanto:</li> <li>- proporcionar a nuestros clientes productos y servicios de la máxima calidad, de acuerdo con sus especificaciones;</li> <li>- tratar a nuestros clientes con honradez en todos los aspectos de nuestras transacciones comerciales, ofreciéndoles un alto nivel de servicios, y solución a sus reclamaciones;</li> <li>- hacer todo lo posible para que el bienestar y la seguridad de nuestros clientes, así como su medio ambiente, sean conservados, o mejorados, por nuestros productos y servicios;</li> <li>- asegurar el respeto a la dignidad humana en los productos ofrecidos, técnicas de venta y publicidad; y</li> <li>- respetar la cultura nacional de nuestros clientes.</li> </ul>
<b>Empleados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proporcionar empleos y compensaciones que mejoren las condiciones de vida del empleado;</li> <li>- proporcionar un ambiente de trabajo que respete la salud y la dignidad de cada empleado;</li> <li>- ser honestos en la comunicación con los empleados, y compartir abiertamente con ellos la información, dentro de los límites legales y de los condicionamientos de la competencia;</li> <li>- escuchar sus sugerencias, ideas, peticiones y reclamaciones, y llevarlas a efecto en lo posible;</li> <li>- entablar negociaciones de buena fe cuando surja un conflicto;</li> <li>- evitar prácticas discriminatorias y garantizar igual trato y oportunidad en cuanto a edad, sexo, raza y religión;</li> <li>- promover dentro de la propia empresa el empleo de personas de diferente habilidad en puestos de trabajo donde puedan ser verdaderamente útiles;</li> <li>- proteger a los empleados contra accidentes y enfermedades laborales;</li> <li>- incentivar y ayudar a los empleados para que desarrollen conocimientos y habilidades útiles y transferibles; y,</li> <li>- ser sensibles a los serios problemas de paro derivados de decisiones empresariales, y colaborar con gobiernos, colectivos de empleados, otras organizaciones y otras empresas para resolver dichos problemas.</li> </ul>
<b>Propietarios /Inversores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ofrecer una gestión diligente y profesional, a fin de asegurar un rendimiento justo y competitivo para nuestros inversores;</li> <li>- proporcionar toda información relevante a los propietarios/inversores dentro de los límites de la legalidad y de las reservas relacionadas con la competencia;</li> <li>- conservar, proteger y aumentar los bienes de los propietarios/inversores; y,</li> <li>- atender sus solicitudes, sugerencias, reclamaciones y resoluciones formales.</li> </ul>
<b>Proveedores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buscar la justicia y veracidad en todas nuestras actividades; incluso precios, licencias y derechos de venta;</li> <li>- asegurar que nuestras actividades comerciales estén libres de toda coacción y litigación innecesaria;</li> <li>- forjar una estabilidad permanente en nuestra relación empresa/ proveedor, a cambio de calidad, competencia y seriedad;</li> <li>- compartir información con los proveedores, integrándolos en nuestros procesos de planificación;</li> <li>- pagar con puntualidad y conforme a las condiciones acordadas; y</li> <li>- buscar, estimular y seleccionar proveedores y subcontratistas cuyas prácticas empresariales respeten la dignidad humana.</li> </ul>
<b>Competidores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover mercados abiertos al comercio y las inversiones;</li> <li>- fomentar un comportamiento competitivo que sea social y ambientalmente beneficioso y que dé prueba del respeto mutuo entre competidores;</li> <li>- abstenernos de propiciar o participar en pagos dudosos o en favores con la idea de obtener ventajas competitivas;</li> <li>- respetar los derechos de propiedad, tanto tangibles como intangibles; y, · rehusar la obtención de información comercial por medios deshonestos o no éticos, como el espionaje industrial.</li> </ul>
<b>Comunidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respetar los derechos humanos y las instituciones democráticas y promoverlos donde sea posible;</li> <li>- reconocer la obligación legítima del gobierno hacia la sociedad en general, y apoyar las políticas y aplicaciones prácticas que fomenten el desarrollo humano a través de relaciones armoniosas entre las empresas y otros segmentos de la sociedad;</li> <li>- colaborar con aquellas fuerzas en la comunidad dedicadas a mejorar los niveles de salud, educación, seguridad y salubridad en el lugar de trabajo y bienestar económico;</li> <li>- promover y estimular el desarrollo continúe y jugar un papel de liderazgo en la preservación y mejora del medio ambiente físico y en la conservación de los recursos de la Tierra;</li> <li>- apoyar la paz, la seguridad, la diversidad y la integración social;</li> <li>- respetar la integridad de las culturas locales; y</li> <li>- ser un buen ciudadano corporativo por medio de donaciones caritativas, contribuciones culturales y educativas y el fomento de la participación de los empleados en los asuntos cívicos y de la comunidad.</li> </ul>

*Fuente: adaptado de CRT (2015)*

Así mismo, los principios del CRT incluyen responsabilidades para los diferentes grupos de interés, los cuales se mencionan en la figura 1, y se pueden observar con mayor claridad en la tabla 2.

Figura 1. Grupos de interés del Caux Rond Table



*Fuente: adaptado de CRT (2015)*



## Anexo 5 Los principios Globales de Sullivan

Después de la II Guerra Mundial fue impuesta en Sudáfrica la política del “apartheid”, un sistema de segregación de raza, que permitió a una minoría de ciudadanos blancos discriminar al resto de la población de raza negra. La segregación se extendía por todos los sectores, afectando el empleo, ya que los trabajadores sufrían discriminación en términos salariales, condiciones de trabajo y oportunidades de crecimiento (Carrasco y Singh, 2008).

Por ese motivo, diversos opositores del apartheid (tanto en Sudáfrica como en el extranjero) comenzaron a convocar a las empresas extranjeras con base en ese país para tratar de combatir las prácticas de discriminación. Uno de ellos fue el Reverendo León Sullivan, quien después de trabajar por muchos años en proyectos para apoyar a los Afroamericanos en Estados Unidos y combatir la discriminación racial, obtiene en 1977 un puesto en el consejo directivo de General Motors(The Sullivan Foundation,2012), con el objetivo de dar difusión a los Principios de Sullivan, un código de conducta diseñado para ayudar a establecer igualdad de trato y oportunidades de empresas estadounidenses con inversiones en el Sur de África. (Red Española PM,2012).

Estos principios fueron modificados en 1999 dándole su nombre actual: “Los principios Globales de Sullivan para la Responsabilidad Social Corporativa”. Siendo estos considerados uno de los esfuerzos más eficaces para combatir la discriminación racial en negocios establecidos en Sudáfrica (Mallenbaker,2012) Fue ese mismo año cuando se reunió con el Secretario General de la ONU Kofi Annan, para presentar formalmente “Los principios de Sullivan al mundo empresarial”. (The Sullivan Foundation, 2012),

Los principios Globales de Sullivan para la RSC, se establecen por las empresas en un comunicado de compromiso (ver tabla 1).

Carasco y Singh (2008) realizan un estudio para analizar siete códigos éticos (Los principios de Sullivan, Centro de Empresas Trasnacionales de la ONU, Líneas directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, Declaración tripartita de la OIT, Los principios globales del *Caux Round Table*, el Pacto Mundial y las normas de la ONU) para determinar la cobertura en derechos humanos, en el cual concluyen que

en caso de que las iniciativas logran el impacto esperado, las empresas transnacionales podrían emerger como un catalizador en la promoción de los derechos humanos a nivel global.

Tabla 1. Comunicado de compromiso de los Principios de Sullivan

---

Compromiso
<p>Como una empresa que respalda los Principios Globales de Sullivan respetaremos la ley, y como miembro responsable de la sociedad aplicaremos estos principios con integridad en consonancia con el papel legítimo de los negocios. Nos comprometemos a desarrollar e implementar políticas, procedimientos, capacitación y las estructuras internas de información necesarias para garantizar la adhesión a estos principios a través de nuestra organización. Creemos que con la aplicación de estos principios conseguiremos una mayor tolerancia y un mejor entendimiento entre los pueblos, y promover la cultura de paz.</p> <p>Por consiguiente, nos comprometemos a:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Expresar nuestro apoyo a los derechos humanos universales y, en particular, a los de nuestros empleados, las comunidades en las que operamos, y el resto de grupos de interés.</li><li>- Promover la igualdad de oportunidades para nuestros empleados en todos los niveles de la empresa con respecto a cuestiones tales como el color, raza, género, edad, origen étnico o creencias religiosas, y operar sin ningún tipo de comportamiento inaceptable hacia los empleados como la explotación de los niños, el castigo físico, el abuso de mujeres, la servidumbre involuntaria, u otras formas de abuso.</li><li>-Respetar la libertad de nuestros empleados.</li><li>-Compensar a nuestros empleados para que puedan cubrir por lo menos sus necesidades básicas y proporcionar la oportunidad de mejorar su habilidad y capacidad con el fin de aumentar sus oportunidades sociales y económicas.</li><li>-Proporcionar un lugar de trabajo seguro y saludable, proteger la salud humana y el medio ambiente, y promover el desarrollo sostenible.</li><li>-Promover la competencia leal, entre ellos el respeto de los derechos de propiedad intelectual y de otra índole, y no ofrecer, pagar o aceptar sobornos.</li><li>-Trabajar con los gobiernos y las comunidades en las que hacemos negocios para mejorar la calidad de vida en esas comunidades - sus necesidades educativas, culturales, económicos y de bienestar social - y tratar de proporcionar capacitación y oportunidades para los trabajadores desfavorecidos.</li><li>- Promover la aplicación de estos principios por aquellos con quienes hacemos negocios.</li></ul> <p>Seremos transparentes en nuestra aplicación de estos principios y proporcionar información que demuestre públicamente nuestro compromiso con ellos.</p>

---

*Fuente: The Sullivan Foundation (2015)*

---

## **Anexo 6. Guía de aplicación en línea al PM y Políticas del PM para una COP** (extraído de la página web de UNGC)

### **Online Application Guideline**

To participate in the Global Compact, a business organization:

Prepares a Letter of Commitment (Fig. 1) signed by the Chief Executive Officer to the Secretary-General of the United Nations expressing commitment to:

- the Global Compact and its ten principles;
- take action in support of UN goals; and
- the annual submission of the Communication on Progress (COP).

Requirements of the Letter of Commitment for business organizations:

- 1) The letter contains an official company letterhead;
- 2) The letter is addressed to the UN Secretary-General;
- 3) The statement includes the organization's commitment to the ten principles of Global Compact, taking action in support of UN goals, and the annual submission of the Communication on Progress (COP);
- 4) The COP will include the three necessary elements (statement signed by the chief executive expressing continued support for the Global Compact, a description of practical actions, and a measurement of outcomes).
- 5) The letter of commitment is signed by company's chief executive or equivalent (name and title must be legibly printed underneath the signature);
- 6) The letter of commitment (one-page statement) is scanned and available for upload before completing the Online Application Form.

Please note: The Commitment Letter is posted on the participant's profile page on the Global Compact website in order to promote transparency.

Complete the Online Application Form (Fig. 2) and uploads a digital copy of the Letter of Commitment signed by the highest executive (Fig. 3):

- The name of the company's chief executive who signed the Letter of Commitment must correspond with the entry in the online registration form.
- To ensure that your Letter of Commitment fulfill the requirements stated above.

Figura 1. Carta de compromiso para la adhesión al PM

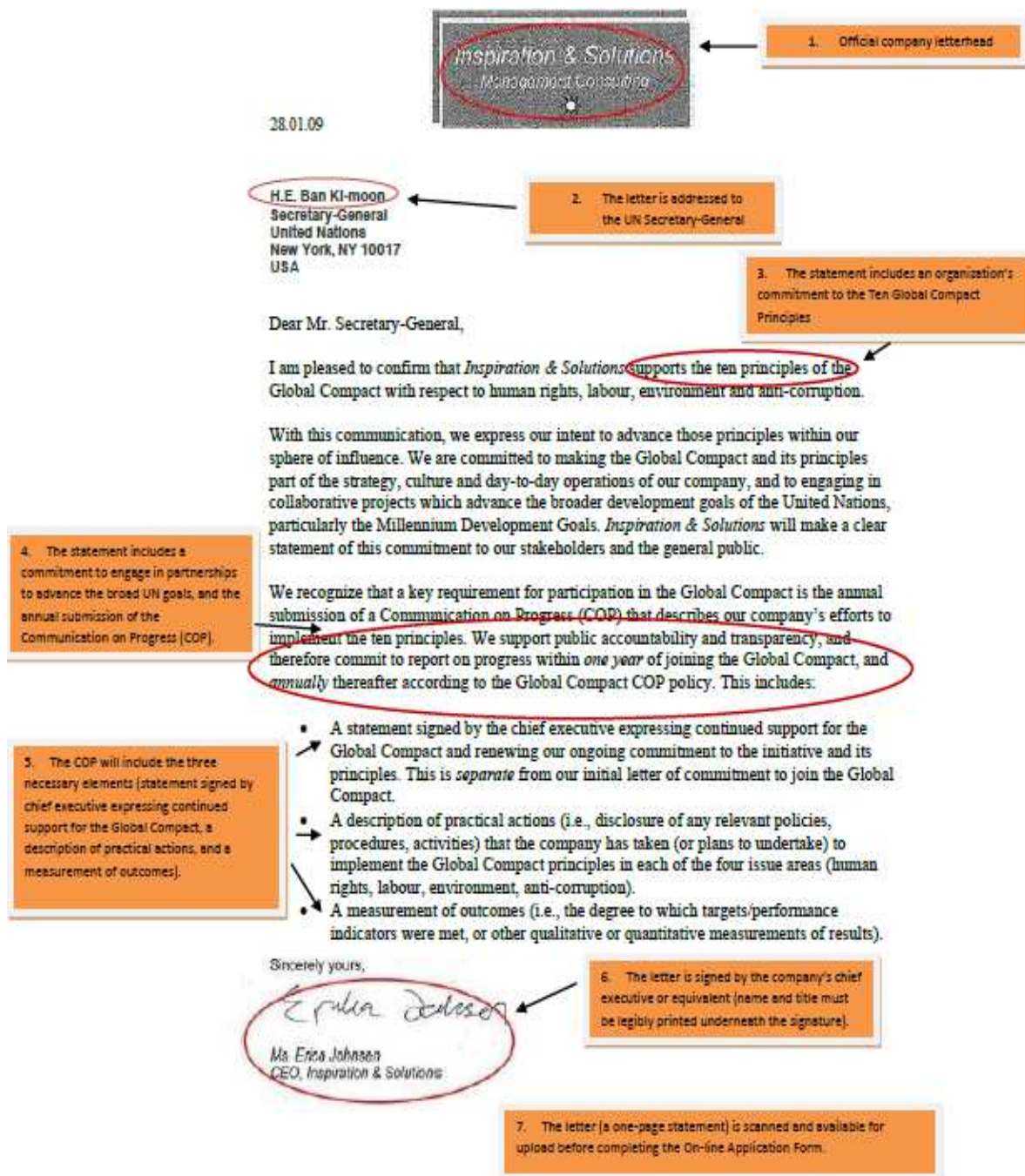


Figura 2. Muestra de la Plataforma para la aplicación en línea

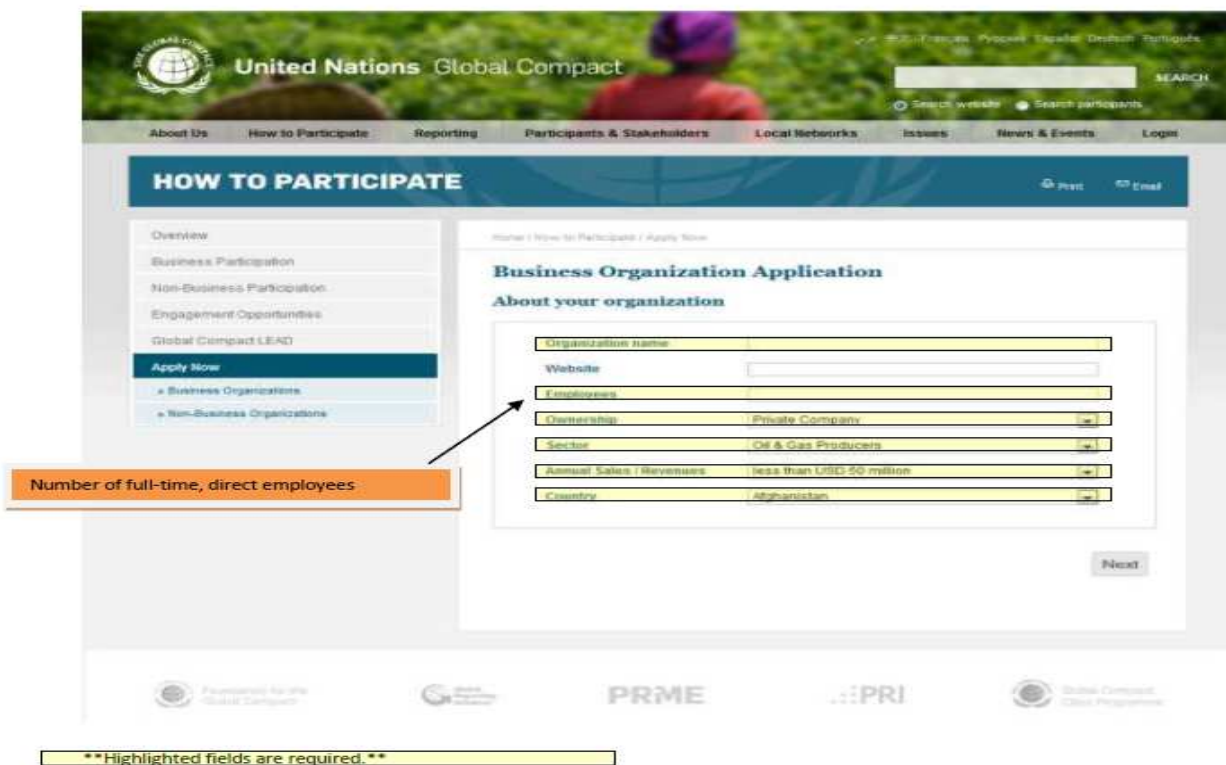


Figura 3. Envío en línea de la carta compromiso





## **Políticas del PM para una COP - UN Global Compact Policy on Communicating Progress**

### **Overview**

- The Communication on Progress (COP) is an annual disclosure through which a business informs stakeholders about its efforts to implement the principles of the United Nations (UN) Global Compact.
- As the central component of the Global Compact's integrity measures, the COP's main objective is to serve as a public vehicle for information on sustainability performance. At the same time, the COP can be an effective tool for stakeholder dialogue and the sharing of best and emerging practices.
- As a public document, the COP is an important demonstration of a company's commitment to transparency and accountability. Failure to submit a COP on the Global Compact website will result in a change of participant status and can eventually lead to the expulsion of a business from the initiative.
- The submission of a COP enhances stakeholder access to information about a participant's sustainability performance.
- The COP Policy applies only to business participants.

### **COP Minimum Requirements**

1. Business participants are required to communicate progress annually to stakeholders.

A COP is a direct communication from business participants to their stakeholders. For this reason, participants are required to make their COP widely available. While the overall format is flexible, each COP must contain the following three elements:

- a. A statement by the chief executive expressing continued support for the Global Compact and renewing the participant's ongoing commitment to the initiative and its principles.
- b. A description of practical actions (i.e., disclosure of any relevant policies, procedures, activities) that the company has taken (or plans to undertake) to implement the Global Compact principles in each of the four issue areas (human rights, labour, environment, anti-corruption).

Note: In cases where a COP does not address one or more of the four issue areas, it must provide an explanation ("report or explain").

1. A measurement of outcomes (i.e., degree to which targets/performance indicators were met, or other qualitative or quantitative measurements of results).
2. Business participants must submit their annual COP on the Global Compact website

Business participants must submit their first COP within one year from the date of joining the Global Compact. All subsequent COPs are due within one year following the previous submission.

- a. Business participants are required to submit an electronic version of their COP, including a PDF file and, if available, a link (URL) to the web page that contains their COP to the Global Compact COP database ([www.unglobalcompact.org/admin](http://www.unglobalcompact.org/admin)).
- b. Participants must complete a brief self-assessment that summarizes the content of the COP.

### **Differentiation**

COPs will be classified as one of the following based on the self-assessment:

1. GC Active: The COP meets the requirements listed in section 1 of the COP Minimum Requirements above.
2. GC Advanced: The COP meets all minimum requirements and information is provided in the self-assessment on additional advanced criteria in the following areas:
  - Implementing the Ten Principles into Strategies & Operations
  - Taking Action in Support of Broader UN Goals and Issues
  - Corporate Sustainability Governance and Leadership

A criterion is met when a company communicates its implementation or planned implementation of best practices suggested under each criterion, as relevant.

Over time, participants are encouraged to implement all relevant best practices. In cases where a COP does not address a given criterion, the reason(s) for omission should be thoroughly explained in the COP (e.g. criterion is deemed immaterial to the business, legal prohibitions, privacy considerations, competitive advantage).

The best practices identified for each criterion are not intended to serve as a comprehensive list and therefore companies may choose to implement additional established or emerging best practices and indicate this in their COP self-assessment.

## **Consequences of Failure to Communicate Progress**

### Learner Grace Period

- A business participant that submits a COP which does not meet the minimum requirements (see Section 1 of the COP Requirements above) will be given a one-time, 12-month “Learner” grace period to submit a new COP that meets all requirements. During that time, through the Learner platform, participants will receive support and assistance from the Global Compact Office and their Local Network, as applicable.

Note: This rule also applies to participants that are non-communicating at the time of their COP submission.

### Non-communicating status

- A business participant will be designated as “non-communicating” on the Global Compact website if it fails to submit a COP within the required deadlines (see Section 2.a. of the COP Requirements above)

- If a participant fails to submit a COP that meets all minimum requirements (see Section 1 of the COP Minimum Requirements above) within the Learner grace period, it will become non-communicating immediately following the end of the grace period.

- A business participant that has already benefited from the Learner grace period will become non-communicating if it fails again to submit a COP that meets all COP minimum requirements.

## **Expulsion from the Global Compact**

-If a non-communicating participant fails to submit a COP that meets all COP requirements within a year of becoming non-communicating, It will be expelled from the Global Compact.

The names of expelled participants are listed on the Global Compact website.

-All organizations that have been expelled must reapply

### Format and Language

-To make the COP widely available to internal and external stakeholders and avoid duplication of efforts, a COP should be fully integrated in the participant's main medium of stakeholder communications, including (but not limited to) a corporate responsibility or sustainability report and/or an integrated financial and sustainability report.

-In the event that a business participant does not publish formal reports, a COP can be created as a stand-alone document. A basic template is available to assist participants in the creation of such a document.

-COPs are welcome in any language and should be written in the predominant stakeholder language(s).

#### Modification of COP Deadlines

-Adjustment Request. Business participants can adjust their COP submission deadlines to their reporting cycles by submitting an adjustment request to the Global Compact website, indicating the timing of the participant's reporting cycle. Such a request will result in a one-time deadline deferral of up to 11 months.

-Grace Period. In case of a foreseeable delay in COP submission, business participants may request a grace period of 90 days from the COP deadline by submitting a grace request on the UN Global Compact website, providing a reasonable explanation for the delay and stating the date by which the COP will be submitted. Any grace period granted will reset the COP deadline (e.g., if the original COP deadline is 1 January 2014 and the grace period ends 1 April 2014, then the next COP deadline will be 1 April 2015).



## Anexo 7. Encuesta



### **Propuesta de modelo para la evaluación de la adhesión al Pacto Mundial de las Naciones Unidas.**

Apreciado/a

Desde la Universidad de Barcelona estamos realizando una tesis doctoral para analizar la implantación del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, así como proponer un modelo para la evaluación de esta adhesión.

Le pedimos su ayuda, como organización adherida a este modelo, respondiendo a la siguiente encuesta. Todos los datos recogidos serán tratados de manera agregada y en ningún caso se publicarán, sin petición expresa, de manera individualizada.

Estamos a su disposición para responder dudas o sugerencias:

Natalia Aguilar (naguilro8@alumnes.ub.edu)

Mercè Bernardo (merce.bernardo@ub.edu)

¡Muchas gracias por su colaboración!

## **Propuesta de modelo para la evaluación de la adhesión al Pacto Mundial de las Naciones Unidas.**

### **1. DATOS DE LA ORGANIZACIÓN**

1.1. Su nombre (opcional):

.....

1.2. Nombre de la organización:

.....

1.3. Comunidad Autónoma:

.....

1.4. Número de trabajadores:

.....

1.5. Tipo de propiedad de la organización :

a) Familiar

b) Sociedad

c) Cooperativa

d) Otra.....

1.6. Sector:

a) Administración pública

b) Construcción

c) Distribución

d) Educación

e) Energía

f) Producción

g) Salud/Asistencia social

h) Sectores primarios

i) Servicios financieros/seguros

j) Técnicos profesionales/Científicos

k) Tecnologías de la información

l) Otros: .....

1.7. Su organización produce un producto o servicio destinado a ser comprado por:

a) El usuario final

b) Otra organización (consumidor intermedio)

## 2. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC) EN LA ORGANIZACIÓN

2.1. Valore los aspectos siguientes referentes a la RSC en la organización:

(1- totalmente en desacuerdo; 5- totalmente de acuerdo)

Aspectos de RSC en la organización	1	2	3	4	5
Los valores corporativos de la organización incluyen principios de RSC					
La misión y visión de la organización incorpora principios de RSC					
Existe una política o estrategia de RSC en la organización					
Existe una persona que se responsabiliza específicamente de la gestión y seguimiento de la estrategia y políticas de RSC					
La organización ha adoptado sistemas que integran en su gestión las tres dimensiones del Desarrollo Sostenible: económica, social y medioambiental					
Otros:					

2.2. Valore las razones que han motivado la implantación de prácticas de Responsabilidad Social en su organización:

(1- totalmente en desacuerdo; 5- totalmente de acuerdo)

Factores implantación	1	2	3	4	5
Cuantificar el comportamiento organizacional de las tres dimensiones (económica, social y medioambiental) dentro de la organización					
Mantener una relación positiva con los grupos de interés de la organización					
Realzar la imagen y reputación de la organización					
Mejorar las condiciones de trabajo y de vida de los empleados					
Reducir el impacto medioambiental de la organización en su entorno					
Reducir costes dentro de la organización					
Reducir costes evitando acciones correctivas en caso de un fallo en los procesos o políticas internas					
Lograr una mejora continua					
Otros:					



2.3 De las siguientes opciones señale cuáles de estas prácticas realiza su organización (*Indicando 0 en caso de no realizarlas, 1- si se realiza escasamente, 5- si se realiza ampliamente*). Así mismo, le pedimos indicar si éstas se realizan de manera formal o informal y la fecha aproximada de inicio de dichas prácticas.

*(0- no se realiza, 1- se realiza escasamente, 5- se realiza ampliamente)*

Práctica		0	1	2	3	4	5	Formal	Informal	Fecha de inicio
Económico	Política de precios transparente									
	Publicidad ética									
	Seguimiento de la cadena de suministro									
	Integración de la retroalimentación de los clientes en la actividad organizativa									
	Pago justo de los empleados									
	Garantizar el cumplimiento de las normas de seguridad en la organización									
	El diálogo permanente con los municipios para conocer los problemas más importantes de la comunidad local									
	Proporcionar información acerca de los orígenes del producto o servicio									
	Proporcionar regularmente la donación y el patrocinio de proyectos filantrópicos									
Social	Promover la diversidad dentro de la organización en cuanto sexo, edad, discapacidad, grupos étnicos y nivel social.									
	Interés por el desarrollo personal del empleado									
	Interés por el equilibrio entre la vida personal y el trabajo del empleado									
	Involucrar a los empleados en los proyectos de RSC de la organización									
	Proporcionar información sobre los proyectos de RSC y los beneficios esperados									
	Cooperación con los sindicatos y representantes de los trabajadores									
Medioambiental	Integración de las cuestiones ambientales en la estrategia de negocio									
	Cooperación con las autoridades públicas, instituciones científicas y ONGs para la protección del medio ambiente									
	Considerar el impacto medioambiental al desarrollar un nuevo producto o servicio.									
	Adoptar medidas de mejora medioambientales									
	Otros:									

2.4. Los grupos de interés de su organización participan en las acciones o prácticas de RSC:

- Sí (pregunta siguiente)                       No (pregunta 2.6)

2.5. De ser así, ¿cuáles de los siguientes grupos participan? Y ¿de qué forma participan?

<b>Participación Gpos. Interés</b>	<b>Reuniones periódicas</b>	<b>Días de “puertas abiertas”</b>	<b>Comunicación activa</b>	<b>Realizando encuestas</b>	<b>Otros (especificar)</b>
Bancos/financistas					
Clientes					
Comunidad local					
Dirección					
Empleados					
Otros (especificar):					

2.6. ¿Valore qué publicidad/difusión hace su organización respecto a la RSC?

(1- se realiza escasamente, 5- se realiza ampliamente)

<b>Publicidad / Difusión</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Publica una memoria de Responsabilidad Social Corporativa					
Envía la Comunicación de Progreso (CoP) anualmente a la oficina del Pacto Mundial					
La información relacionada con el desempeño de Responsabilidad Social de su organización que se difunde públicamente es verificada por terceros independientes					
La página web de su organización dispone de un espacio propio dedicado a la RSC					
La página web de su organización dispone de un espacio propio dedicado al Pacto Mundial y/o a la Red Española del Pacto Mundial					
Realiza de forma sistemática actividades de formación, comunicación y sensibilización en RSC a sus trabajadores					
Ha desarrollado una estrategia o política de RSC para todas las áreas de la organización					
Se realizan evaluaciones periódicas de las prácticas de RSC en su organización					
Dispone de un código ético o de conducta					
En la elaboración o revisión del código ético o de conducta participan representantes de los grupos de interés de la organización					
Otros:					

2.7. ¿Qué medio(s) utiliza su organización para publicar su memoria de RSC? y valore la utilidad para su organización de utilizar estos medios.

(1- Nada útil; 5- Muy útil)

<b>Medio de comunicación</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Internet					
Intranet					
Boletín informativo interno					
Folleto					
Comunicados de prensa					
Conferencias de prensa					
Otros:					

### 3. SISTEMAS DE GESTIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

3.1. ¿Su organización cuenta con algún Sistema de Gestión?

- Sí  No

3.2. De ser así, ¿qué sistemas de gestión, estándares o iniciativas de RSC tiene implantado? ¿En qué año se han implantado? Y mencione los motivos específicos de su implantación.

Sistemas de gestión implantados	Año implantación	Motivos de implantación
ISO 9001 para la gestión de la calidad		
ISO 14001 para la gestión medioambiental		
OHSAS 18001 para la gestión de la seguridad y salud laboral		
SA 8000 para la gestión de la responsabilidad social		
ISO 22000 para la seguridad alimentaria		
SGE21 para la gestión de RS		
FSC para la gestión de productos forestales		
EMAS para evaluar el comportamiento medioambiental.		
GRI para estandarizar los informes de RS		
AA1000 para la evaluación de informes de RS		
Otros:		

3.3. En su opinión, ¿cuál es el grado de importancia en las motivaciones generales para implantar sistemas de gestión en la organización?

*(1- nada importante; 5- muy importante)*

Motivos de la implantación	1	2	3	4	5
Exigencias del mercado					
Exigencias de los clientes					
Exigencias de la administración pública					
Mejora de la imagen de la organización					
Mejora del impacto de la organización en la sociedad					
Mejora de la eficiencia de la organización					
Incremento de la cuota de mercado					
Búsqueda de ventaja competitiva					
Otros:					

3.4. En caso de que en su organización tenga dos o más sistemas de gestión implantados, ¿existe una gestión integrada de los diferentes sistemas?

- Sí  No

#### 4. SISTEMAS DE GESTIÓN Y HERRAMIENTAS PARA LAS PRÁCTICAS DE RSC

4.1 Valore ¿qué tan necesario considera que es la implantación de sistemas de gestión y herramientas para las prácticas de RSC?

- Nada necesario
- Poco necesario
- Necesario
- Bastante necesario
- Muy necesario

4.2 Valore el impacto general que ha supuesto la participación de su organización en este/estos sistemas de gestión e iniciativas internacionales para las prácticas de RSC en su organización

(1- muy negativo; 5- muy positivo)

Impacto	1	2	3	4	5
Incremento en las ventas					
Incremento en productividad/ rentabilidad					
Mejor imagen ante los clientes					
Menor rotación de trabajadores					
Mejora en la eficiencia de los trabajadores					
Mejora en la motivación de los trabajadores					
Crear una consciencia de sostenibilidad y medio ambiente en los trabajadores					
Mejora en la relación con la comunidad en la que se encuentra la organización					
Otros:					

#### 5. PACTO MUNDIAL

5.1. ¿En qué año se han adherido al Pacto Mundial? .....

5.2. ¿Cuáles fueron los motivos para la adhesión de su organización al Pacto Mundial?

(1- muy negativo; 5- muy positivo)

Motivos de la adhesión	1	2	3	4	5
Búsqueda de ventaja competitiva					
Exigencias de los clientes					
Mejora de la imagen de la organización					
Mejora del impacto de la organización en la sociedad					
Establecer un compromiso público de la organización con los Derechos Humanos					
Establecer un compromiso público de la organización con las Normas Laborales					
Establecer un compromiso público de la organización con el Medio Ambiente					
Establecer un compromiso público de la organización con la Lucha contra la Corrupción					
Otros:					

5.3. Valore su experiencia en el Pacto Mundial

(1- muy negativo; 5- muy positivo)

<b>Experiencia organizacional</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Proceso de Adhesión al Pacto Mundial					
Proceso de permanencia en el Pacto Mundial : Información para realizar la CoP					
Información para enviar la CoP					
Requisitos de la Plataforma de Aprendizaje					
Información comprensible para utilizar el Modelo de gestión del Pacto Mundial					

5.4. ¿En qué y de qué forma considera usted que ha impactado la adhesión al Pacto Mundial en el performance de su organización? y ¿Por qué?

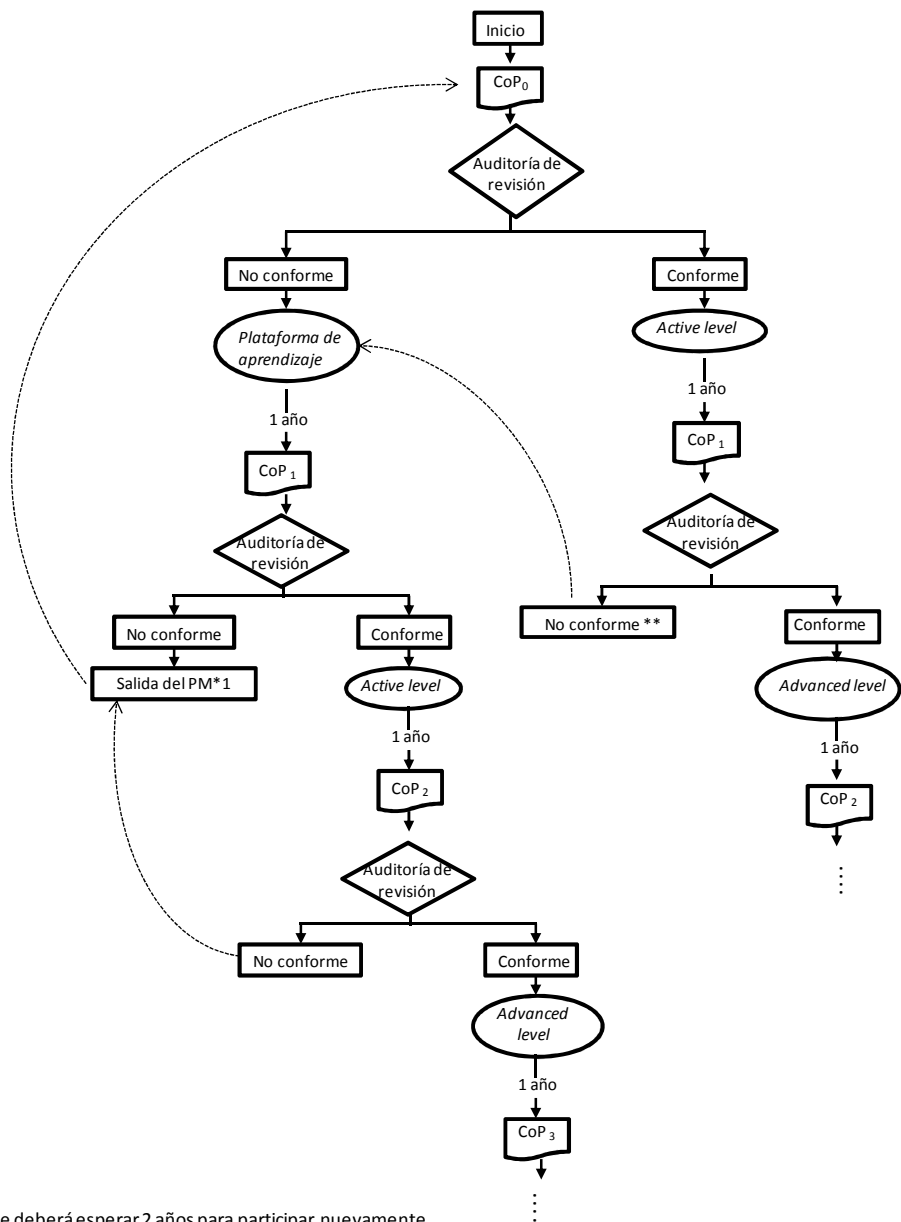
<b>Impacto</b>	<b>Valoración</b>			<b>¿Por qué?</b>
	<b>Positivo</b>	<b>Negativo</b>	<b>Sin impacto</b>	
Aumento de los clientes				
Aumento de los beneficios				
Aumento de las ventas				
Mejores indicadores financieros				
Facilidades financieras				
Otros:				

5.5. En la actualidad, el proceso de permanencia en el Pacto Mundial está poco regulado.

Respecto a posibles mecanismos de revisión de la adhesión/participación (ver modelo), diga si su organización dispuesta y que tan importante considera:

(1- nada importante; 5- muy importante)

<b>Mecanismos de revisión</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Importancia</b>				
			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Realizar revisiones internas sobre la participación en el Pacto Mundial							
Realizar validaciones/revisiones externas sobre la participación en el Pacto Mundial							
Estas revisiones validarían la participación respecto a terceros							
Las revisiones positivas deberían ser válidas durante 3 años							
El incumplimiento de los criterios del Pacto Mundial debería permitir implantar acciones correctivas para validar la participación							
El incumplimiento reiterado de los criterios del Pacto Mundial debería suponer la participación por un plazo de un año							
Otros:							



\* Se deberá esperar 2 años para participar nuevamente  
\*\* Deberá iniciar en la plataforma de aprendizaje

Fuente: Aguilar y Bernardo (2013)

## 6. FUTURO DE LA RSC

6.1. ¿Cuál considera usted que sea el futuro de su organización respecto a las prácticas de RSC que realizan en ella?

*(1- nada importante; 5- muy importante)*

	1	2	3	4	5
Incrementar y mejorar las prácticas de RS dentro de la organización					
Continuar con las prácticas de RS Realizadas hasta el momento dentro de la organización					
Abandonar las prácticas de RS dentro de la organización					
Otras:					

6.2 ¿Cuál considera usted que sea el futuro del Pacto Mundial?

*(1- nada importante; 5- muy importante)*

	1	2	3	4	5
Incrementará el número de participantes					
Mejorará el control de información de los participantes					
Modificará los programas y modelos que ha publicado					
Mantendrá los programas y modelos que ha publicado					
Disminuirá el número de participantes					
Otros:					

## 7. SISTEMAS DE MEJORA CONTINUA (KAIZEN) EN LA ORGANIZACIÓN

7.1 ¿Su organización cuenta con algún Sistema de Mejora Continua (Kaizen)?

- Sí  No

7.2 Valore los aspectos siguientes referentes a la mejora continua (Kaizen) en la organización:

*(1- totalmente en desacuerdo; 5- totalmente de acuerdo)*

	1	2	3	4	5
La estrategia de la organización contienen objetivos de mejora continua (Kaizen)					
La misión y visión de la organización incorpora principios de mejora continua (Kaizen)					
Existe un sistema gestión establecido de mejora continua (Kaizen)					
Existe una persona o área que se responsabiliza específicamente de la gestión y seguimiento de la implementación de la mejora continua (Kaizen)					
La organización ha adoptado un sistema de mejora continua que integre en su gestión las tres dimensiones de la Innovación de las Operaciones: manufactura esbelta (lean), mejora continua Kaizen, rediseño o innovación de procesos					

7.3 Valore las razones que han motivado la implantación de prácticas de Mejora Continua (Kaizen) en su organización:

(1- totalmente en desacuerdo; 5- totalmente de acuerdo)

	1	2	3	4	5
La necesidad de reducir los costes de operación de los procesos de la organización					
Generar mecanismos de participación con el personal de la organización (equipos de mejora-Kaizen)					
Eliminar el desperdicio de las operaciones (MUDA) de los procesos operativos					
Mejorar las condiciones de trabajo y de vida de los empleados					
Mejorar la eficiencia operativa de la organización					
Reducir costes dentro de la organización					
Reducir fallos y paros de máquinas y equipos					
Lograr una mejora continua constante en la organización					
Otros:					

7.4 De las siguientes opciones señale cuáles de estas prácticas realiza su organización (Indicando 0 en caso de no realizarlas, 1- si se realiza escasamente, 5- si se realiza ampliamente). Así mismo, le pedimos indicar si estas se realizan de manera formal o informal y la fecha aproximada de inicio de dichas prácticas.

(0- no se realiza, 1- se realiza escasamente, 5- se realiza ampliamente)

Práctica		0	1	2	3	4	5	Formal	Informal	Fecha de inicio
Manufactura Esbelta	Kanban									
	Sistema de Producción "Pull"									
	Programa de Producción Nivelada "Heijunka"									
	Sistema a prueba de errores (Pokayoke)									
	Mantenimiento Productivo Total									
	Células de producción flexibles (en forma de U)									
Kaizen	Equipos de Mejora									
	Técnica de resolución de problemas (QC Story)									
	Eventos Kaizen									
	5'S y Control Visual									
	Herramientas de Control de Calidad (Pareto, Check List, Diagrama de Causa-Efecto)									
Rediseño de Procesos	Diagramas de flujo									
	Value Stream Mapping									
	Seis Sigma									
	Mapas de Procesos (SIPOC)									
	Otros:									

¡Muchas gracias!



